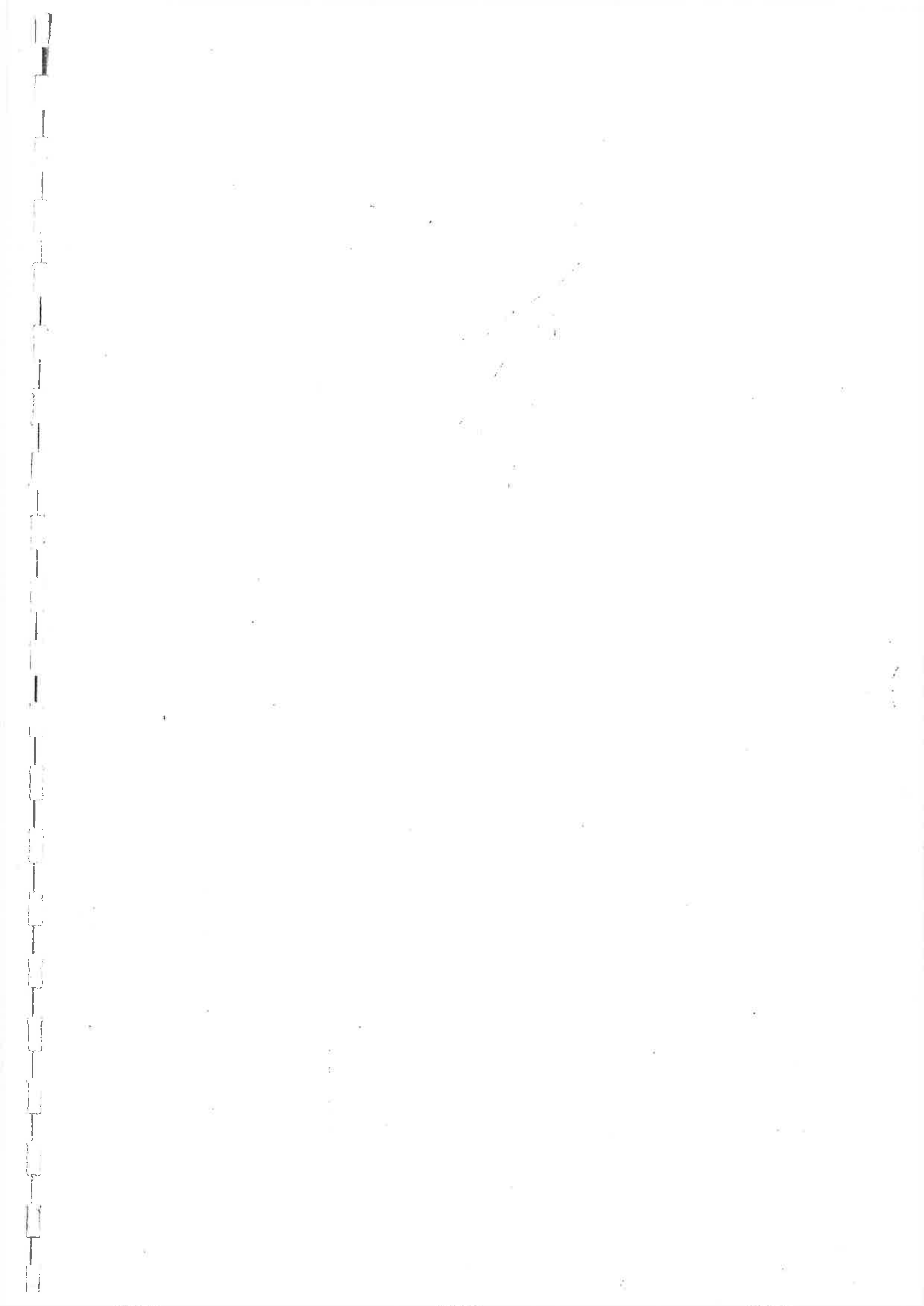
# الريادة والعمل التطوعي

عثمان رشدي





# الريادة و العمل التطوعي



# الريادة والعمل التطوعي

تأليف
أ. عثمان فريد رشدي

الطبعة الاولى
(2013)






المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2012/12/4451)

361,37

رشدي ، عثمان فريد

الريادة و العمل التطوعي / عثمان فريد رشدي عمان : دار الراية للنشر والتوزيع ، 2012

()ص.

ر.أ. : 2012/11/4451

الواصفات: /الجماعات //العمل الجماعي

ردمك ISBN 978-9957-544-87-4

* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى




الأردن-عمان
شارع الجمعية العلمية الملكية - المبنى الإستثماري الأول للجامعة الأردنية
هاتف: 5338656 فاكس:+96265348656
ص.ب: 2547 الجبيهة-الرمز البريدي 11941 عمان-الأردن
Email:dar_alraya@yahoo.com

المحتويات

**الفصل الثاني: الإبداع والريادة**



**الفصل الثالث: إدارة المشروع**

**الفصل الرابع: المشروعات الصغيرة**

## الفصل الخامس: ماهية ريادة المشروعات



## الباب الثاني: العمل التطوعي

## الفصل الاول: ماهية التطوع والمتطوع

## الفصل الثاني: العمل التطوعي

**الفصل الثالث: العمل التطوعي في الاسلام**

**الفصل الرابع: العمل التطوعي والخيري في خدمة المجتمع**

**الفصل الخامس: الخدمة الاجتماعية**

## المقدمة

ان الريادة الناجحة تعبر عن عملية إنشاء منظمة، جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وإنشاء عمل، او أعمال جديدة أو الأستجابة لفرص جديدة عامةً، ومن هنا تختلف أنشطة ريادة الأعمال، بأختلاف نوع النشاط الذي تتبعه هذه المنظمة الناشئة، وتتمثل ريادة الأعمال بين شركات فردية، وتعهدات بتوفير فرص عمل جديدة، كما تسعى العديد من مشاريع الأعمال الجديدة (المشاريع الرائدة) للحصول على التمويل، إما لرأس المال المخاطر أو المستثمرين المشاركين، وتهدف الى زيادة رأس المال وبدأ المشروع الجديد.

والحديث عن العمل التطوعي، والذي يتشتمل على عمل غير ربحي، والذي لا يقدم نظير أجر معلوم، كما انه غير وظيفي أو مهني، يقوم به الأفراد من أجل مساعدة وتنمية مستوى معيشة الآخرين، من جيرانهم أو المجتمعات البشرية بصفة مطلقة.

ان موضوع الريادة والعمل التطوعي، من المواضيع المهمة جداً لاي منظمة أو مشروع أو أعمال، وعليه يهدفان الى توظيف الأخرين في وظائف غالباً ما تكون أفضل لهم، والتوظيف الذاتي، يوفر المزيد من فرص العمل التي ترضي وتناسب القوى العاملة، والتشجيع على تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء لاستهلاك المحلي أو للتصدير، وتحسن الوضع المالي الحالي، وخلق أسواق جديدة، وتطوير المزيد من الصناعات، خاصة في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفد بالتطورات الأقتصادية على سبيل المثال تأثير العولمة، وزيادة الدخل وزيادة النمو الأقتصادي، والتحرر والأستقلال من الأعتماد على وظائف الأخرين، والمنافسة الشريفة تشجع على خلق منتجات بجودة أعلى، والحصول على المزيد من الخدمات والمنتجات، وتطوير مفاهيم صفات ومواقف لريادة الأعمال بين رواد الأعمال الجدد لتحقيق المزيد من التغيرت الملحوظة في تطوير المناطق الريفية، والتشجيع على استخدام التكنولوجيا الحديثة على

مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الأنتاجية، وتشجيع على المزيد من الأبحاث والدراسات وتطوير الماكينات والمعدات الحديثة للسوق المحلي.

لقد تم تقسيم هذا الكتاب الى بابين وعلى النحو التالي:

الباب الاول: الريادة، ويشتمل على الفصول التالية:

الفصل الاول: ماهية الريادة

الفصل الثاني: الإبداع والريادة

الفصل الثالث: إدارة المشروع

الفصل الرابع: المشروعات الصغيرة

الفصل الخامس: ماهية ريادة المشروعات

الباب الثاني: العمل التطوعي، ويتحدث عن الفصول التالية:

الفصل الاول: ماهية التطوع والمتطوع

الفصل الثاني: العمل التطوعي

الفصل الثالث: العمل التطوعي في الاسلام

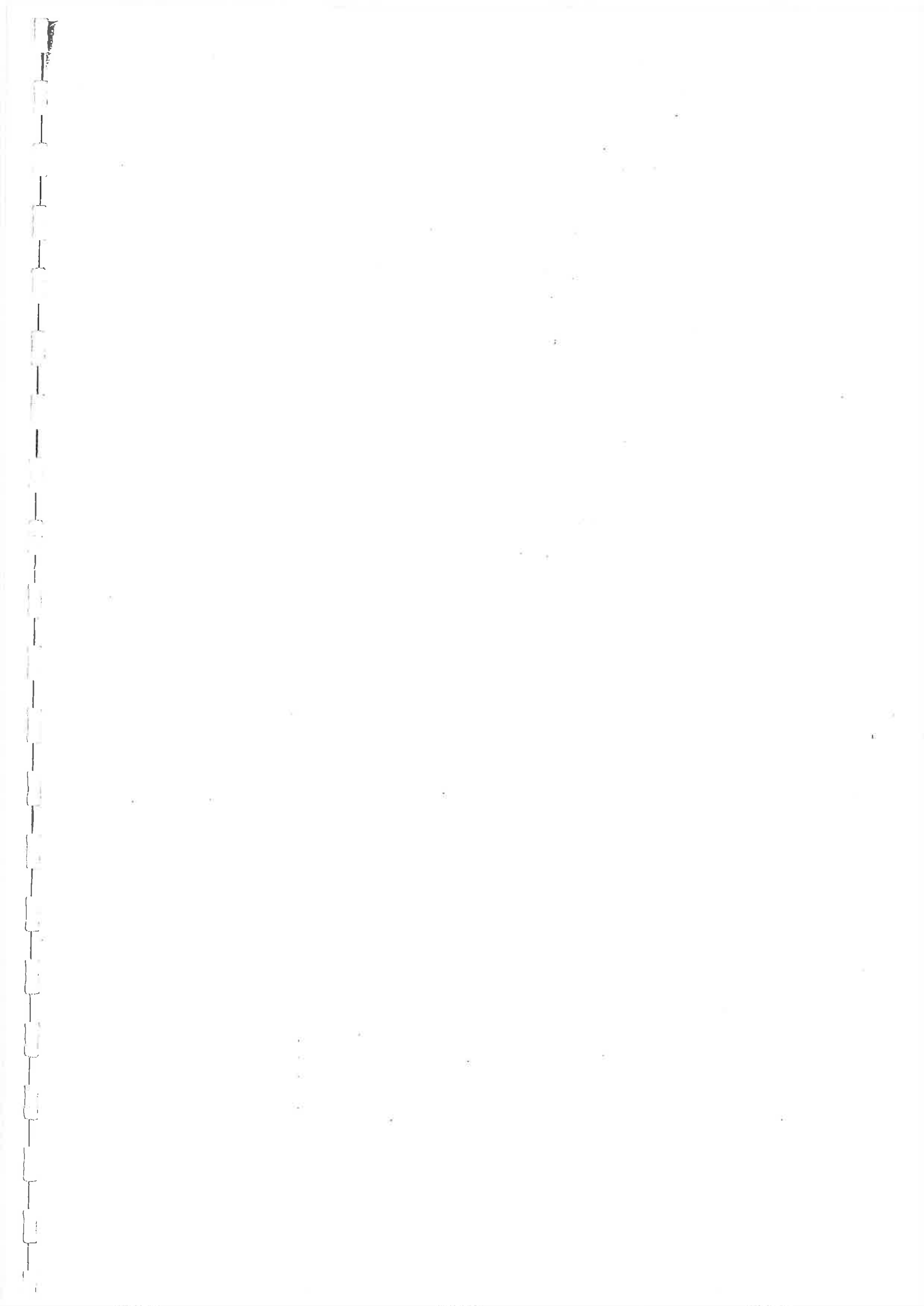
الفصل الرابع: العمل التطوعي والخيري في خدمة المجتمع

الفصل الخامس: الخدمة الاجتماعية

الباب الاول

# الريـــادة

## الفصل الاول
## ماهية الريادة



# ماهية الريادة

## مفهوم الريادة

لقد أشار(Robert Hisrich) إلى ان الريادة هي:

عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، إضافة إلى الرضا الفردي، وبعبارة أخرى أنها عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة.

أو هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها, بالإضافة إلى شمول مثل هذه التعاريف على بعض المفاهيم الجديدة، كالابتكار والقدرة على تحمل الأخطار، كما تعتبر الزيادة عن عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة من خلال بدل الجهد وإنفاق رؤوس الأموال وتخصيص الوقت، إضافة إلى تحمل المخاطر المصاحبة لذلك، ومن ثم الحصول على المكافأة، مما يؤدي إلى تراكم الثروة.

أو هي التفرد والتفرد، وتعتمد على النماذج الجديدة، وليس العادات المتبعة من اجل الحصول على منتجات وخدمات بطرق فريدة لعمل الأشياء, ومن ثم فهو عمل شيء جديد، وليس العادات المتبعة من اجل الحصول على منتجات وخدمات بطرق فريدة لعمل الأشياء, ومن ثم فهو عمل شيء جديد، وليس إتباع ما يفعله الآخرون، كما أن مفهوم الزيادة قد تطور مع تطور نظرة الدول للأهداف الاقتصادية التي تسعى لتحقيقها، ففي الدول المقدسة, فالزيادة ترتبط بالاختراعات والتفرد, أما في الدول النامية, فالزيادة هي إنشاء شيء جديد من خلال روح المبادرة وتحمل المخاطر، ومن ثم تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية .

ومن خلال التعريف السابق للزيادة, يتم الوصول إلى أربعة جوانب رئيسية من تعريف الريادة، وهي:

1- إنشاء شيء جديد ذو قيمة.

2- تحمل المخاطر المختلفة.

3- إنفاق المال وبذل الجهد وتخصيص الوقت.

4- الحصول على مختلف المكافآت.

**العناصر والجوانب الرئيسية في المنظمة الريادية**

**أولاً: العناصر الرئيسية في المنظمة الريادية:**

إن المنظمة الريادية، لابد أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية، وهي :

- الأفراد الرياديين الذي لن يكون هنالك إبداع من دونهم.
- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة
الداخلية.
- البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.

**ثانياً: الجوانب الرئيسية في المنظمة الريادية:**

يمكن تحديد الجوانب الرئيسية في المنظمة الريادة، كما يلي:

- هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة.
- تخصيص الوقت والجهد والمال.
- تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة.
- الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطرة.

**مصادر تطوير الأفكار الريادية**

يمكن ذكر بعض مصادر توليد الأفكار الريادية، وهي:

- الزبائن أنفسهم والذين يطلبون سلعاً بمواصفات معينة، والتي تشكل مصدراً هاماً لتطوير المنتجات.

- تعتبر قنوات التوزيع من بين أهم مصادر الحصول على المعلومات الخاصة بالزبائن وإحتيجاتهم.

- مركز البحث التي تقوم بتقديم أفكار جديدة لسلعة أو خدمة يطلبها المستهلك، وتقع ضمن توقعاته.

**عوامل تطور الريادة**

1- اتجاه خارجي أي خارج عن شخصية الريادي ( يعرف المدرسة البيئية)، ويندرج تحت بيئة الريادة الأعراف والتقاليد والعادات، وما تعكسه على إيجاد إطار اجتماعي سياسي مؤثر على تطور الريادة.

2- اتجاه داخلي مرتبط بذات الريادي، ويعرف هذا الاتجاه بمدرسة الصفات الشخصية.

ان عملية الفصل بين بيئة الإنسان وصفاته عند دراسة سلوك الريادي الاقتصادي هي عملية غير واقعية، فالريادي يكون ملم ببيئته، ويأخذ عناصرها والعوامل المؤثرة بها بعين الاعتبار، ولكنه لا يخضع لها وإنما يحاول تغييرها وتجديدها. وعند مزج العنصرين السابقين تظهر مدرسة ثالثة، وهي مدرسة الاتجاهات المتعددة والتي ترى أن الريادة هي عملية تجديد وإنشاء المنشآت الجديدة بالأبعاد الأربعة الرئيسية، وهي العامل الشخصي، وبيئة الريادي، وطبيعة التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، وعملية تطور الريادي في مشروعه الاقتصادي.

**أهمية ريادة الأعمال**

1- الإبداع : فهو من أهم أسباب نجاح المشروع، ويعتبر أساسه، فهو الذي يكسبه التميز ويمهد طريقه للنجاح، ويقوم الإبداع على الابتكار وخلق الأفكار الجديدة والتغير والتجربة.

2- المشاريع الجديدة : وهي بدورها تساهم في تنمية وتطوير ورفع الاقتصاد المحلي، من خلال المكاسب المباشرة التي يحققها صاحب المشروع والمكاسب غير المباشرة

التي تتحقق في الاقتصاد المحلي، لذا فإن المشاريع الجديدة هي من أهم المحاور التي يعتمد مفهوم الريادة عليها.

3- توفير فرص العمل : يعد توفير فـرص العمـل وتـأمين مصـادر الـرزق مـن المساهمات المباشرة التي تحققها ريادة الأعمـال، حيـث تـؤدي إلى التقليـل مـن الهمـوم والعبء الملقى على الأفراد الباحثين عن عمل.

## أبعاد الريادة

1- الأبتكارية (Innovativeness): تمثل الحلول الإبداعية غـير المألوفـة لحـل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغا من التقنيات الحديثة.

2- الأستباقية (Proactiveness): حيث تتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادة مثمرة.

3- المخاطرة (Risk): هي مخاطرة عـادة مـا تحتسـب وتـدار، وتتضـمن الرغبـة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.

## أنواع الأعمال الريادية

يمكن أن نصنف الأعمال الريادية، والمبادرات الفردية التي تصنف أعمالا إبداعية وريادية في ثلاثة
أنواع، وهي :

### 1ـ أعمال إبتكارية بحتة:

يقوم المبادر والريادي بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد، ويبني نشـاطاً جديـداً في عالم الأعمال، ومن
بين الأمثلة في هذا المجال ماقام به ستيفن جـاب مؤسـس شـركة أبـل كمبيـوتر، وكذلك بل غيتس مؤسس
شركة ميكروسفت.

**2- أعمال إبتكارية مطورة من أفكار و معلومات و تكنولوجيا متوفرة:**

يقوم المبادر والريادي بتأسيس أعمال ريادية بناء على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة، حيث يقوم المبادر بتوظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال ومجالات أخرى مختلفة، فمثلاً برنامج أبحاث الفضاء الأمريكي شهد تطبيقاً للعديد من التكنولوجيات الفضائية في المجالات الخدمية، كإستخدام تقنيات الإستشعار عن بعد في المجالات المدنية.

**3- الملكية لأعمال إبتكارية:**

يعتبر هذا الوضع أقل أنواع الإبداع أو الريادة، حيث إن الشخص المبادر يشتري مؤسسة أو يمتلك عملاً، فالحاجة للإبداع والإبتكار أقل في هذا الوضع، لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية ويقتنص الفرص.

**مميزات الريادة**

تتميز الزيادة بالصفات والمميزات التالية :

1- الريادة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات، والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

2- الريادة هي مجموعة من المهارات الإدارية التي ترتكز على المبادرة الفردية، بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتميز بنوع من المخاطرة.

3- الريادة تعبر عن الجهد المبذول من اجل أحداث التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.

4- تعتبر الزيادة احد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل، للمواد المالية والمادية المتاحة للوصول إلى إنتاج منتجو جديد أو تقديم خدمة جديدة, إضافة إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات.

**لماذا ندرس الريادة**

ندرس الريادة لعدة اسباب منها:

- تحول الصراع في العالم بعد سقوط الاتحاد السوفيتي من الصراع الأيدلوجي إلى الصراع الاقتصادي.

- كان القطاع العام هو المسيطر وموجه للنشاطات الاقتصادية، وخاصة في الدول الاشتراكية، وفي كثير من الدول النامية، إلا أن الصورة قد تغيرت وأصبح القطاع الخاص، وأصبح القطاع العام يخدم القطاع الخاص (عملية الخصخصة).

إن دراسة الريادة في المؤسسات أو الشركات الكبرى، وحتى في القطاع العام له مايبرره فاشتداد المنافسة يستدعي التجديد المستمر، سواء في المنتجات او في عملية الإنتاج أو في الإدارة، أو فيها جميعاً وقدرة المؤسسة على التنافس والاستمرار في الإنتاج منوط إلى حد كبير بريادتها.

- إدارة الشركات بالطريقة التقليدية الهرمية لم يعد مايبرره.

**أنواع ريادة المنظمة**

لقد عرّف كل من (Sharma and Chrisman) ريادة المنظمة، بأنها:

العملية التي ينشأ بموجبها الفرد أو مجموعة من الأفراد المتواجدين ضمن منظمة قائمة، منظمة أخرى جديدة أو إعادة تجديد أو ابتكار داخل المنظمة القائمة، وتصف الريادة السلوك الريادي داخل المنظمة القائمة، وقد صنف كل من ( Guth and Ginberg) ريادة المنظمة إلى خيارين إستراتيجيين هما:

أ- مخاطرة المنظمة: وتمثل إحدى وسائل إعادة التجديد الإستراتيجي، وتتضمن إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة، قد ينجم أو لا ينجم عنها إعادة تجديد إستراتيجي، وبذا فأنها تنصرف إلى الريادة الخارجية.

ب- إعادة التجديد الإستراتيجي: وينتج في إعادة تجديد أو تحول تنظيمي للمنظمة القائمة من أجل تحقيق ثروة جديدة من توليفة مبتكرة للموارد عن طريق إعادة تركيز تنافسية الأعمال، أو إحداث تغييرات أساسية في التسويق، أو إعادة توجيه تطوير المنتج، أو إعادة تشكيل العمليات، ويدعى هذا النوع بالريادة الإستراتيجية وينصرف مفهومها إلى الريادة الداخلية (Intrapreneurship).

## المهارات المطلوبة للريادة

إن المهارات المطلوبة يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع رئيسية:

1- المهارات التكنولوجية.

2- مهارات إدارة الأعمال.

3- المهارات الريادية الشخصية.

| المهارات التقنية | مهارات إدارة الأعمال | مهارات الريادي الشخصية |
|---|---|---|
| - الكتابة | - وضع الأهداف والتخطيط | - الالتزام والرقابة |
| - القدرة على الاتصال | - صنع القرار | - اخذ المخاطرة |
| - مراقبة البيئة | - العلاقات الإنسانية | - الإبداع |
| - إدارة الأعمال التقنية | - التسويق | - القدرة على التقييد |
| - تكنولوجية | - المالية | - المثابرة |
| - الشخصية | - المحاسبة | - رؤية قيادية |
| - الإصغاء | - الإدارة | - يركز على التقييد |
| - القدرة على التنظيم | - الرقابة | |
| - بناء العلاقات والشبكات | - التفاوض | |
| | - طرح المنتج | |
| - العمل ضمن فريق مدرب | - تنظيم النمو | |

كما إن المنظمات الريادية، لا بد أن يكون بها العاملون بما فيهم المديرون الذين يتمتعون بخصائص تتناسب مع طبيعة هذه المنظمات، وهي عقلية جديدة، ومرونة

والسرعة والإبداع وأشـار Don Harvey Brown إلا المنظمـات في القـرن الواحـد والعشرين، تتمتع بخصائص تجعل منها منظمات ريادية في طبيعـة الأعمـال والخـدمات التي تقدمها، حيث تمتاز بما يلي:

1- محدودة : وحدات أكثر استقلالية.

2- أدراك الجودة : الالتزام الأمثل للجودة.

3- السرعة : أي أنها تستجيب بسرعة للإبداع والتغيير.

4- الاتجاه للزبائن: إيجاد أسواق جانب( Niche markets ) .

5- انغمار العاملين : إضافة قيمة من خلال الموارد البشرية.

## دور الريادة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

1- رفع مستوى الإنتاجية.

2- خلق فرص عمل جديدة.

3- المساهمة في تنويع الإنتاج نظراً لتباين مجالات إبداع الرياديين.

4- زيادة القدرة على المنافسة وذلك من خـلال المعرفـة الدقيقـة الواعيـة للبيئـة المحلية والبيئة الخارجية، وتطوير أساليب العمـل مـن خلالها والتفاعـل معهـا بايجابيـة.

5- نقل التكنولوجيا.

6- التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية.

7- إيجاد أسواق جديدة.

## أدوار المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

تشتمل أدوار المنظمات الريادية في نشر وتحقيق المسؤولية الاجتماعية مـن خـلال ثلاثة اتجاهات، كما يلي:

1- المساهمة المجتمعية التطوعية: يلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الـدول الـتي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للشركات حديثاً نسبياً، ومـن الممكـن أن

يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية، طويلة الأمد في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي، ويلتزم عدد من الشركات متعددة الجنسيات بالتبرع بنسبة 1٪ من أرباحها قبل خصم الضرائب لخدمة القضايا المجتمعية، ويمكن للشركات متعددة الجنسية إنشاء مؤسسات بمبالغ وقفية كبيرة، وتقديم منح للمنظمات الدولية غير الهادفة للربح والعاملة في الدول النامية.

2- العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة: غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع عمالها، تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات، وتستطيع المنظمات الريادية أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع عملائها، ومن ناحية تأثيراتها غير المباشرة عبر سلسلة القيمة، ومواثيق الشرف في تدبير الاحتياجات وبرامج بناء القدرات، وتستطيع كذلك مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي.

3- حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي: على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الريادية الرؤية، وتهيئ المناخ العام الذي يساعدها في تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، أما على الصعيد الخارجي فان كثيراً من رؤساء مجالس الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع، ويؤيدون المبادرات الخاصة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية، وغيرها من المبادرات.

**الآثار الإقتصادية والإجتماعية للتوسع في العمل الريادي والمبادرات الفردية**

من أهم تلك الآثار ما يلي:

- إستقطاب الشباب للعمل الحر والمبادرات الفردية والأعمال الريادية، وإستثمار أموالهم وطاقاتهم في مشروعات صغيرة.

- تحمل أعباء المشروع على جميع الأصعدة، التخطيط، التمويل، الإدارة.
- يعتبر الإتجاه إلى الإستثمار في المشروعات الريادية عاملاً من عوامل الإستقرار الإقتصادي والإجتماعي وخاصة أثناء الأزمات.
- إن تعـدد الأعمـال الرياديـة، والمبـادرات الفرديـة يمنـع تعـرض المسـتثمرين، والمبادرين للأزمات الحادة.
- تعتبر الأعمال الريادية بمثابة مرحلة تدريبية وطـور تعليمـي لصـقل وإعـداد رجال الأعمال بإكتسابهم للمختلف المهـارات والتمـرس علـى التعامـل مـع مختلـف أطراف العمليات الإنتاجية والتسويقية، وما شابهها.
- تدعيم الأعمال الإبداعية بواسـطة بـرامج الحاضـنات التكنولوجيـة، وتـوفير الدعم المالي، والقانوني للمستثمرين بغية تـدفق الأفكـار الإبداعيـة، وتكـوين مخـزون بشري من رجال الأعمال، مما يسهل نقل مخرجات البحث، والتطوير من المختبرات إلى الأسواق.
- تخفيض الإجراءات الحكومية التي تعيق إقامة المشروعات الإبداعية.

# الريـادي

## مفهوم الريادي

لقد عرف فريدرك هاربسون الريادي على انه:

الشخص الذي يملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات ادارية، وابداعية تساعده في بناء التنظيم او ادارة المؤسسة.

اما تعريف ميكليلاند :

فهو الانسان غير التقليدي والذي يقوم بأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، والاهم من ذلك انه قادر على اتخاذ القرار في ظروف غامضة ترتفع فيها نسبة المخاطرة، والريادي ذو سلوك اقتصادي ولديه دافعية قوية لبلوغ الهدف.

او هو الفرد الذي يمتلك الرغبة والقدرة على تحويل فكرة جديدة، أو إختراع الى إبتكار ناجح من أجل إيجاد منتجات، ونماذج أعمال جديدة تحقق نمو اقتصادي طويل الأمد.

## سمات اساسية للريادي

1- التخطيط والتنظيم للعمل.

2- الثقة بالنفس .

3- القدرة على الابتكار والتجديد والابداع .

4- التعلم من الاخطاء والتجارب .

5- القدرة على تحويل مشكلة الى فرصة .

6- السعي للحصول على معلومات راجعة واستخدامها .

7- المرونة .

8- القدرة على اقناع الاخرين.

9- الرغبة الشديدة في الانجاز والنمو .

10- الرغبة الشديدة في استقلالية العمل .

11- القدرة على تحمل المخاطر المدروسة.

12- التحكم الذاتي .

## صفات ودور الريادي

من اهم صفات وطبيعة الريادي ما يلي:

**1ـ الريادي متعدد الجوانب :**

ان سلوك الريادي وتصرفاته الاقتصادية، يعكس قدرته على إيجاد بدائل متعددة لحل مشكلة واحدة أو للوصول إلى هدفه.

**2ـ الريادي منافس جيد:**

نظراً لتزاحم وتنافس الأعمال في جميع القطاعات الاقتصادية في تحقيق النجاح مرتبط بالقدرة على المنافسة، فهناك مئات الأعمال التي تظهر سنوياً، ولكن الجزء الأكبر منها يختفي بعد مرور فترة وجيزة على ظهورها، فالريادي الناجح هو الذي يعرف ايـن ومتى وكيف وبماذا يبدأ مشروعه، فالريادي يأتي دائماً بالجديد والشئ المبتكر، وهذا سبب نجاحه.

**3ـ الريادي يتحمل المسؤولية دائماً:**

تنبع هذه المسؤولية من الروح القيادية التي يتحلون بها، وبقدرتهم على مواجهة المشاكل والتصدي لها لا الهروب منها، وهم في الغالب يتعاونون مع الاخرين ويستمعون ويتعلمون جيداً، ولايضيع وقته في الجزيئات الصغيرة، بل يركز على الاستراتيجيات والاساسيات، لانه يؤمن بتفويض الصلاحيات ويعمل بها.

**4ـ الريادي يبحث عن فرص جديدة:**

وهو قادر على معرفة واقعه وبيئة عمله بدقة وواقعية لحل المشاكل، فهو لايستسلم للمعوقات، ولا ينتظر حدوث المعجزات، فهو مبادر ومثابر دائماً.

**5ـ الريادي مقدام:**

هنا تحمل المخاطرة اي له قدرة على الإقدام وركوب الصعاب، فإذا ما تعرض للفشل فانه يتوقف لمراجعة أسبابه لينطلق من جديد بعزيمة أقوى، وتصميم اكبر.

**6ـ الريادي ذو سلوك حسن:**

فهو متفائل وصادق وذو شخصية قوية ومتواضع وكثيراً ما تكون هذه الصفات، عاملاً حاسماً في نجاح عمله.

اما دور الريادي في التنمية، فلم يعط دور الريادي في التنمية والتطوير الاهتمام اللازم على الرغم من قدم مفهوم الريادة (القرن السادس عشر)، وجاءت افكار شوميترفي مطلع الثلاثينات لتلغي فكرة الانسان الاقتصادي المتجانس، وتركز على دور الريادي في عملية الابتكار والتجديد التي تكون قادرة في احداث التنمية، فالانسان الذي يقوم باستيعاب الابتكارات وادخالها في نظامه الاقتصادي هو محرك التنمية، وهو الريادي في حد ذاته.

كما ان دور الريادي ليس متماثلاً او متشابها في جميع الدول والمجتمعات، فالابتكار في المجتمعات المتطورة يختلف عنه في المجتمعات النامية:

1- الريادي يولد (سابقاً).

2- الريادي يعد ولايولد (حديثاً).

**الخصائص الشخصية للرياديين**

يتميز الريادي بخصائص معينة تميزه عن غيره من الأفراد، وأهم هذه الخصائص هي:

1- الرغبة في النجاح يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح ويملك درجة اكبر من الفرد العادي، حيث درجة أهمية والمسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم بت الريادي الثقة بالنفس والقدرة على حل المشاكل المختلفة والتعامل معها بشكل أفضل من الآخرين، ومن ثم فهو يقبل التحدي من اجل إن تجعل نشاطه ناجحاً، بالرغم من معرفته المسبقة من الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها، وذلك اعلهو لذلك لعلمه أن الخطأ هو جزء من الضريبة الأعمال من اجل تحقيق النجاح .

2- الاستعداد للمخاطرة أن القيام بمشروع جديد عادة ما يكون فيه درجة معينة من المخاطرة، والتي تكون من بداية المشروع من خلال تمويل المشروع إلى انجاز المشروع، وتخصيص جزء معين من الأموال اللازمة لانجازه، والملاحظ انه كلما زادت درجة

الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة، وعادة ما يتميز الريادي إلى الميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح، وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

3- التفاؤل يميل الرياديون إلي التفاؤل فهم غير متشائمين، وهم على علم بان الفشل هو حلقة من حلقات النجاح ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح والتفكير السلبي إلى التفكير الايجابي، ومن ثم التفاؤل يساعد على تحقيق النجاح .

إضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى تتمثل في مدى الالتزام الفرد في تحقيق مستوى معين من النجاح في الغمل، وكذلك الاستعداد للعمل لساعات إضافية دون الاكتفاء بالساعات الضرورية للعمل فقط، إضافة إلى القدرة التي يتميز بها الرواد في تنظيم الوقت بين الأنشطة المختلفة.

**ومن الخصائص الاخرى للرياديين، ما يلي:**

1- الثقة بالنفس: يشعر الريادي بأنه يمتلك المقدرة، وشديد الاعتماد على النفس والثقة بها، مما يجعله ذا رغبة في اتخاذ القرارات المهمة.

2- مستوى الطاقة العالي: ان الريادي مثابر ويعمل بجد ويقوم بجهود استثنائية من أجل النجاح.

3- الحاجة الكبيرة للإنجاز: الريادي محفّز للانجاز، ومتطلّع لتحقيق الأهداف التي تتسم بالتحدي.

4- الرغبة في الاستقلال: يسعى الريادي للعمل باستقلالية، ويكون هو الرئيس المباشر، ولا يميل للعمل تحت إمرة الآخرين.

5- القدرة الذاتية على التحكم بقراراته: حيث يعتقد الريادي أنه يمتلك القدرة على أن يسيطر على عمله ونتائجه.

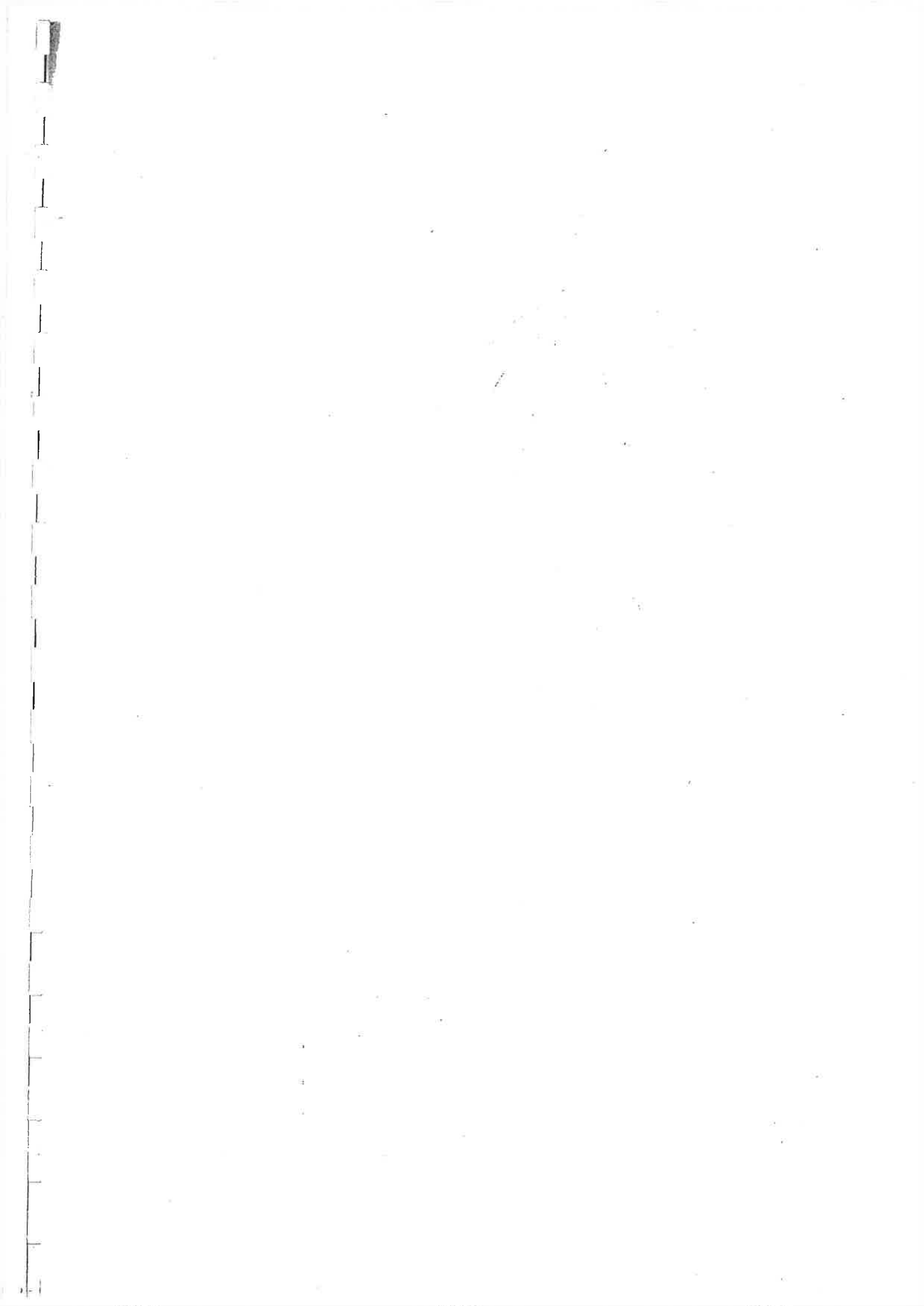
6- موجه للنشاط: يحاول الريادي أن يعمل على حل المشكلات، وتأدية العمل بسرعة ولا يميل لهدر الوقت الثمين.

7- السماح بالغموض: يتحمّل الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد.

الباب الاول

# الريـــادة

## الفصل الثاني
## الإبداع والريادة



# الإبداع والريادة

## مفهوم الإبداع

هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير، ويحصل التغير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساساً للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية، وخاصة في مجال الأعمال، حيث يؤدي إلى تطوير الإنتاج كماً ونوعاً، وخفض في التكاليف، وهذا يقود إلى أن الإبداع عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، وتتعامل مع الواقع، وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن كونها ناتج تفاعل متغيرات شخصية وبيئية وسلوكية يقودها أشخاص مميزون.

مما تقدم يشير مفهوم الإبداع إلى إتجاهين وهما :

الأول: يهتم بتطوير الفكرة المبدعة، وبلورتها.

الثاني: يتعلق بطريقة تنفيذ الفكرة، وتحويلها لأشياء نافعة.

وحتى يكون الإبداع فعالاً يجب أن يعتمد على الأسس التالية :

1- البدء بتحليل الأولويات اللازمة للتطوير.

2- تشجيع المبادرات الفردية لمزاولة الأعمال والمشروعات ذات الجدوى الإقتصادية الواعدة.

3- نشر الوعي الإبداعي وتسليط الضوء على شريحة المتكرين والموهوبين بالدولة.

4- تبادل الأفكار والخبرات المتعلقة بإبراز قدرات الموهوبين وتنمية إمكانياتهم.

أما فيما يخص الهياكل الخاصة بالإبداع، فإنه يمكن التمييز بين نوعين من الهياكل الخاصة بالإبداع، وهما :

أ - الهياكل العمومية: وتشمل كل مؤسسات البحث والتطوير التابعة للدولة، وكذا مديريات البحث التطبيقي في المؤسسات الإقتصادية العمومية، وهي تضم المخابر العلمية في الجامعات، مراكز البحث التطبيقي الجهوية أو الوطنية.

ب - الهياكل الخاصة : وتشمل مقاولات القطاع الخاص والتي تنشأ هياكل البحث، الإختراع والإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى المبدعون الأحرار ذوي المواهب والقدرات الإبداعية.

**تصنيفات الإبداع**

لقد صنف شومبيتر الإبداع إلى خمسة أصناف، وهي :

1- إنتاج منتجات جديدة إستجابة لطلبات مستقبلية.

2- الكشف عن طرائق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل تسهم في تخفيض التكاليف.

3- إيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات.

4- إكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية.

5- إيجاد تنظيم جديد.

ويمثل المناخ الإبداعي مجال فعل المبدع، ويعزز المناخ من خلال إهتمام إدارة المشروع المبني على:

1- الإيمان بالفكرة والإستجابة لها.

2- إهتمامها بالإبداع والمبدعين.

3- البحث عن الفرص المفقودة نتيجة المخاطرة.

4- تشجيع النقد البناء.

5- تعريف العاملين بوجهات النظر الجديدة.

## أبعاد الإبداع والريادة

يعد الإبداع صفة أساسية للريادي، فالإبداع هو طريق التجديد والاختراع، تبرز أهمية الإنسان المبدع في قدرته على التجديد وقيادة المجتمع في هذا الاتجاه، فلابد من معرفة أي الجوانب يبدع فيها الإنسان ونحاول تنميتها، كما ان الإبداع درجات متباينة فيمكن لأي منا أن يكون مبدعاً، ان الثقة بالنفس وسرعة البديهة والانفتاح على الناس والعالم صفات تتوفر في الكثير منا، وهذه الصفات او بعضها هي مفاتيح الإبداع والرياده، ولهذا عليك أن تحتفظ بدفتر صغير تدون فيها أي فكرة تخطر على البال.

وللريادة أبعاد اقتصادية واجتماعية، كالقيام بمشروع جديد من اجل إنتاج منتج جديد ذو قيمة أو تقديم خدمة جديدة خلال إيجاد وتناسب جديد للعوامل الاقتصادية فهذا أن الإبداع ساهم، وبشكل أساسي في تقديم المنتجات والخدمات السابقة، وعلى الأساس يرتكز المشروع الريادي عادة على الإبداع والطرق والأساليب الجديدة في إنتاج المنتجات، وتقديم الخدمات هذا من الناحية الاقتصادية، إما من الناحية الاجتماعية، فالريادي يتعامل مع مجموعات مختلفة، كالعمال والمستهلكين المجتمع المحلي والحكومة .

ومن هذا الإطار فان ودراسة سلوك ملوك المستهلك، ليس بالأمر البسيط فالمستهلك يحدد رغباته وحاجاته بطريقة تختلف عن غير، وربما عما تفكر فيه المؤسسة، وحتى يتحقق النجاح للمشروع من خلال تحديد مؤشرات الاستجابة المحققة للمستهلك المتمثلة في المؤشرات التسويقية والغير تسويقية، التي تؤثر على المستهلك، والتي ينتج عنها قرارات المستهلك .

ويقوم الريادي بتنظيم وتعظيم الفرص، ويقدم منتجات وخدمات ذات قيم جديد، من خلال بذل الجهد والوقت والمهارات، ويتحمل نتيجة تلك المخاطر الناتجة على المنافسة لتنفيذ فكرته والعوائد المتوقع الحصول عليها:

1- المستهلك : يعتبر المستهلك من المصادر الرئيسية بتطوير الخاصة بالمشروعات، ويتم الحصول على هذه الأفكار من خلال رغبات والحاجات التي يعبر عنها المستهلك

بطرق مباشرة، وغير مباشرة تبين الحاجات الحقيقية للسـوق، ومـن ثـم تحقيـق النجـاح للمشروع الريادي الجديدة، ولتحقيق ذلك يتوجب على الفرد الريـادي القيـام بمراقبـة، ودراسة السوق بشكل مستمر من خلال دراسة سلوك المسـتهلك وحاجاتـه، ومـن ثـم تقديم المنتجات والخدمات الرائدة.

2- مصـادر تطـوير الأفكـار المرتبطـة بالمشـروعات الرياديـة: تعـددت الطـرق والوسائل المستعملة في الأفكارالجديدة للمشروعات الريادية .

وفي هذا الإطار فان دراسة سلوك المستهلك ليس بالأمر البسيط، فالمستهلك يحدد رغباته وحاجاته بطريقة تختلف عن غيره، وربما عما تفكر فيه المؤسسة، وحتـى يتحقـق النجاح للمشروع من خلال تحديد مؤشرات الاسـتجابة المحققـة للمسـتهلك المتمثلـة في المؤشرات التسويقية والغير تسويقية التي تؤثر على المستهلك، والتي ينتج عنهـا قـرارات المستهلك، ولكي ينجح المشروع الريادي عليه التعرف أكثر دقة على المستهل من خـلال دراسة مختلف العوامل المؤشرة على سلوك المستهلك .

3- الدولة : تقوم الدولة ببناء قاعدة معرفية متكاملة للاختراعات والابتكـارات الجديدة وإصدار القوانين وتنظيم التشريعات وتسمح من خلال ذلك بفتح المجال أمـام الإبداعات الريادية عن طريق تطوير المنتجات والخدمات ورغـم تعـدد مصـادر تطـوير الأفكار الجديدة، فينبغي في النهاية اختيار الفكرة الأفضل بين الأفكار الجديدة المتوصـل إليها، وفي هذه الحالة يمكن للريادي استخدام عدة طرق في اختيار الأفكار الجديدة .

وعلى ذلك فان قنوات التوزيع تعتبر مصادراً هاماً مـن مصـادر تطـوير الأفكـار الجديدة من خلال معرفة الجهات الموزعة ودراسة السوق واحتياجاته، ومن ثـم الأخـذ بعين الاعتبار المقترحات المقدمة من طرف الجهات الموزعة، والـتي تسـاعد الريـاديين في تسويق وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة .

4- مراكز البحث والتطوير: تقوم مراكز البحث والتطير بإجراء عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالفرد الريادي، ومـن خـلال الوصـول إلى نتائج معينـة يمكـن أن يستفيد منها المشروع الريادي في إنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة .

5- قنوات التوزيع: يسعى المشروع الريادي إلى تحقيق انسياب صحيح ودقيق للمنتجات والخدمات التي تتعامل بها إلى مختلف الفئات الاستهلاكية، لذلك تعتبر قنوات التوزيع الحلقة الاساسية في تحقيق هذا الهدف، فهي حلقة وسيطة تساعد على تحقيق الاتصال بين المشروع الريادي والمستهلك .

**طرق اختيار الأفكار الجديدة**

تتمثل طرق اختيار الأفكار الجديدة فيما يلي :

1- **حلقات النقاش** : عادة ما يتم طرح الأفكار ومناقشتها، ومن تم تقييمها بهدف الوصول إلى اتخاذ القرارات اللازمة والمتعلقة بالمنتجات والخدمات الجديدة، ويتم هذا من خلال حلقات النقاش أين تترك الحرية الكاملة في طرح الأفكار .

2- **العصف الذهني** : يقوم العصف الذهني على تقديم أفكار جديدة من أجل الوصول إلى نتائج جديدة في مجال إنتاج المنتجات الجديدة أو تقديم خدمات جديدة، وعادة ما يتم هذا بشكل جماعي من خلال جلسة مقترحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد، وطرح العديد من الأفكار بكل حرية، والهدف من ذلك هو تطوير الأفكار الجديدة و تعتمد هذه الطريقة على ما يلي :

- طرح الأفكار بكل حرية ودون نقد أو تأديب لهذه الأفكار .
- طرح أكبر قدر ممكن من الأفكار الذي تسمح بالوصول إلى أفضل الأفكار.
- تطوير الأفكار السابقة، ويمكن الاعتماد على أفكار الآخرين.

3- **أسلوب تحليل المشاكل** : يتم اللجوء إلى هذه الطريقة من أجل الوصول إلى اتخاذ أفضل القرارات في ظل تحليل المشاكل القائمة، ومحاولة الوصول إلى معرفة الأسباب الحقيقية لهذه المشاكل، ومن ثم التوصل إلى تبني الأفكار الجديدة التي تسمح بإنتاج منتجات وتقديم خدمات جديدة .

4- **أسلوب الحل الإبداعي للمشاكل**: يتم حل المشاكل القائمة والتوصل إلى اقتراحات معينة بالاعتماد على الفريق الجماعي الذي يسمح بتطوير المعايير المعتمدة من أجل الوصول إلى أفكار جديدة حيث، يعتبر الإبداع سمة من سمات الفرد الريادي الناجح، وعندما يتم اختيار أفضل الأفكار وفق الطرق السابقة، فيجب أن تمر هذه

الأفكار بعملية التصفية والتنقيح قبل تحويلها إلى منتج أو خدمة، ونتقسم هـذه العمليـة إلى خمسة خطوات أساسية ومتعلقة بمراحل تسويق المنتج أو تقديم خدمة.

5- **مراحل تسويق المنتج**: تعتبر دورة حياة المنتج من النماذج الرائدة في التسويق، حيث يتم الاعتماد عليها في صباغة الاستراتيجيات التسويقية، وتتألف دورة حياة المنتج من أربع مراحل رئيسية إضافة إلى مرحلة تطوير المنتج، وتتمثل خصـائص كـل مرحلـة من هذه المراحل فيما يلي:

1- **مرحلة تطوير المنتج**: تتمثل في البحث عن الأفكار ثـم تقليصـها، ومـن ثـم تقييمها للوصول إلى أفضل البدائل من الأفكار، ومن ثم تحويل البديل الأمثل إلى واقـع ملموس (المنتج يكون تجريبي)، ويتضمن المنتج في هذه المرحلة جميع المواصفات الخاصـة به من حيث الشكل والحجم والتصميم والوزن واللون وطريقة الاستعمال ويفضـل في هذه المرحلة عرض نموذج من هذا النموذج على مجموعة من المستهلكين وإبداء آرائهـم من حيث مواصفات المنتج، وعلى ضوء هذه الآراء يمكن تعديل وتحسين نوعيته.

2- **مرحلة التقديم**: يلاحظ في هذه المرحلـة انخفـاض في حجـم مبيعـات المنـتج الجديد بسبب عدم معرفة المستهلك لهذا المنتج، وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- انخفاض معـدل الزكيـة بسـبب ارتفـاع التكـاليف الخاصـة ببحـوث التسـويق وانخفاض المبيعات .
- تكون تكاليف الترويج مرتفعة لإقناع المستهلكين بجودته ولاءمته.
- لا توجد منافسة لكون هذا المنتج جديد في هذه المرحلة.
- ارتفاع درجة المخاطرة في هذه المرحلة، حيث أن ذلك يتوقـف علـى قبـول أو رفض المستهلكين لهذا المنتج الجديد.

3- **المرحة النمو**: تشهد هذه المرحلة ارتفاع مبيعات هذا المنتج الجديد نسبياً، وفي هذه الحالة تقول ان المستهلك قد وصل إلى مرحلة قلبيـة حاجـات المسـتهلكين و تتميـز هذه المرحلة بما يلي

- الدخول إلى أجزاء أخرى من السوق بسبب نجاح المنتج، وهـذا يعـني البحـث عن منافس جديد للتوزيع بهدف تغطية السوق
- ترتفع مبيعات وأرياح المنتج في هذه المرحلة .

- يبدأ المنافسون بدخول السوق بإعـداد كـبيرة خاصـة في ظـل ارتفـاع مبيعـات وأرباح منتج الجديد .

- في نهاية مرحلة النمو تبدآ الأرباح بالانخفاض نتيجة للمنافسة الشـديدة، وهنـا تميل الأسعار نحو الانخفاض، وذلك لكسب المستهلكين الـذين لا يزالـون مترددين في الشراء .

4- **مرحلة النضوج:** وهي من أطـول مراحـل دورة حيـاة المنتـج، وتتميـز هـذه المرحلة بما يلي :

- زيادة الإنتاج وتحقيق فائض في المنتجات.
- تبلغ المنافسة ذروتها في ذروتها.
- تكون الإرباح والمبيعات في ذروتها .
- يستخدم الإعلان التذكري للترويج عن المنتجات وينشط المبيعات، من خـلال استخدام الهدايا والمسابقات والجوائز.
- يكون الضغط أكثر من العلامات التجارية و ينسحب المنتجون الحديون .
- تسعى الشركات الرائدة إلى تمييز نفسها عن طريق إضـافة أصـناف جديـدة أو تقديم نسخ جديدة، ومحسنة من العلامة التجارية الأصلية لها .

5- **مرحلة الانحدار:** تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- انخفاض حاد في المبيعات والإرباح.
- انخفاض تكاليف الترويج.

## العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

يعرف البعض مفهوم الإبداع التنظيمي Organizational Innovation بأنـه الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمـال للاسـتجابة والتكيـف مـع المتغيرات البيئيـة لتحقيق مزايا تنافسية على غيرهـا، مـن خـلال تـبني أنمـاط تنظيميـة جديـدة أو تطـوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى بمـا يسـاعد علـى خلـق شـيء جديد، وتتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة المـوارد والأصـول الفكريـة والمعرفيـة في المؤسسة، مما يكشف عن قدرات العمال وطاقاتهم الكامنة، اتجهت كثير من الدراسـات

والأبحاث إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأكيد للميزة التنافسية، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات، ويزداد عدد المنافسين وتتقادم المنتجات بسرعة، تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار.

وقد أوضح (Alvesson ) أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفياً، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الأبتكارية والإبداعية، ويقول (Drucker) أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وعندما تستخدم المعرفة كوسيلة لتعزيز الإبداع في المنظمة، كما أشارت دراسة قام بها Krogh إلى أربعة إستراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي:

1- إستراتيجية الرفع Leveraging Strategy : التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.

2- الإستراتيجية التخصصية Appropriation Strategy : التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.

3- إستراتيجية الفحص The Probing Strategy : التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري.

4- إستراتيجية التوسع The Expanding Strategy : التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة.

## أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على إدارة وتنمية الموارد البشرية

يحسن تطبيق تكنولوجيا المعلومات قدرة المشاريع على الابتكار، ويزيد عملياتها التشغيلية كفاءة وإستراتيجياتها، وعملياتها الإدارية والتسويقية فعالية.

ومن أهم التطبيقات الملموسة لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة والتدريب:

1- تلعب تقنيات المعلومات والاتصال -ICT- دوراً أساسياً في عملية التدريب والتطوير الإداري في كل مرحلة من المراحل التالية:

- مرحلة تحديد الاحتياجات.
- مرحلة تخطيط وتصميم البرامج المناسبة.
- اتخاذ القرارات وتحليل البيانات .
- مرحلة تنفيذ البرامج.
- مرحلة التقييم والمراجعة.
- مرحلة التحسين والتطوير.

2- إن أثر تكنولوجيا المعلومات على هذه المراحل يكمن في دقة تحديدها وتحليلها، ومن الممكن أن تتم عن بعد وبدقة وسرعة عالية، وكذلك إمكانية الاستفادة من الخبرات في أماكن أخرى وبتكلفة أقل، ومن الممكن الإشارة هنا إلى التطبيقات الملموسة التالية:

- الاتصال المباشر On-line.
- تعبئة مختلف النماذج إلكترونيا On line forms.
- الانتشار السريع باستخدام البريد الإلكتروني والإنترنيت .
- المرونة في تعديل الخطط والبرامج والمعلومات .
- التعلم عن بعد E-Learning.
- تحليل مختلف البيانات بدقة وكفاءة عالية، وسرعة تحيينها، مما ينعكس إيجاباً على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

اما التغيرات الأساسية التي أحدثها وسيحدثها تطبيـق تكنولوجيـا المعلومـات في مفهوم الإدارة والعمل:

1- سرعة تداول المعلومات ضمن المؤسسة، وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

2- تغيير أساليب العمل، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بالعمل عن بعد، وكذلك إعطاء التوجيه عن بعد، مما ينعكس على كل من عنصري الزمن والكلفة.

3- تغيير المهارات، فوجود كم هائل من المعلومات التي يصعب التعامل معها بسهولة، يتطلب مهارات خاصة في الانتقاء.

4- زيادة أهمية سرية المعلومات والموثوقية .

5- تحرير العنصر البشري من قيود الأعمال الروتينية، ومنه إلى الأعمال الإبداعية والفكرية.

6- تغيير الخطط.

### التغيرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمنظمات

ان المنظمات تستخدم العديد من الأنـواع التكنولوجيـة في تحويـل مـدخلاتها إلى مخرجات، ولقد وجد أن هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية، وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة، كما وجد أن كفاءة المنظمة وفاعليتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التناسب مابين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي لتلك المنظمة، وعادة ما يلائم الهيكل الميكانيكي المؤسسات الـتي تسـتخدم تكنولوجيـا بسيطة، بينمـا يلائم الهيكل العضوي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا معقـدة، وبالتـالي فـإن أهـم التغيرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمؤسسات يمكن تلخيصها في:

1- إيجاد هياكل تنظيمية تتوافق مع التقدم التكنولـوجي، وتسـاهم في الاسـتفادة العظمى من التطبيقات الجديدة، وتتناسب مع أساليب العمل الحديثة، وكـذلك توسـيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

2- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بحيث تبقى المؤسسة قادرة على العمل ضمن أسس تنافسية وإنشاء وحدات جديدة تركز على التسويق والمبيعات والتخطيط الإستراتيجي، والتوجه نحو الزبون Customer Orientation.

3- إنشاء وتأسيس وحدة تنظيمية لتكنولوجيا المعلومات، ضمن كل مؤسسة أو شركة.

## ريادة المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الجديدة.

تعد ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلف الموارد وتزيد من قدرتها، أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في إستراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق، واستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن، وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن، وتحقيق قيمة أعلى للأعمال، وفي ظل المنافسة الشديدة أصبحت العولمة من العوامل المؤثرة في التوسع والتطور في الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق المحلية، وإن الاتجاهات التكنولوجية والعالمية قد زادت المخاطر والغموض للمنظمات الريادية حيث إن التنبؤ بالأسواق والتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة قد زادت في صعوبة التنبؤ، بكيفية تحقيق النمو، وإن العلاقة في كيفية بناء مرونة في الإستراتيجية وجدارة في المنافسة والفعالية في التكنولوجيا الحديثة، وبناء هيكل وثقافة جديدة للمنظمة يتم توضيحها كما يلي :

- رأس المال البشري: إن مرونة الإستراتيجية تتكون من خلال رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية، والمنظمات الريادية تدفع العاملين من أجل تقديم الخدمات الأفضل للزبائن، والمعرفة البشرية والمهارات مطلوبتان من أجل تحقيق التغيرات التي تحتاجها

المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، إذ أن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد في تحقيق المرونة في الإستراتيجية.

- مرونة الإستراتيجية: إن على المنظمات إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة والاستثمارات، حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية، وذلك على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق.

- التنظيم الريادي: إن الاستجابة للتطوير التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة، يتطلب وجود هياكل تنظيمية بديلة، سواء أكانت أفقية أم عمودية لتكون أكثر فعالية وكفاءة، ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية، وكذلك زيادة في الابتكار، وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال.

- القيادة الإستراتيجية: لقد عرف house القيادة الإستراتيجية بأنها الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات، ويجب أن تكون ريادية وذات رؤية مستقبلية .

- التكنولوجيا الناشئة: تساعد التكنولوجيا الناشئة على مرونة وفعالية الإستراتيجية، وكذلك القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات والجودة العالية، وقلة التكاليف لمختلف الأسواق وتقليل الحدود وزيادة سرعة الاستجابة للزبائن.

- ريادة الميزة التنافسية : يتم ببناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة، وأن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها، وأن ديناميكية الجدارة في المنافسة يتم تطويرها حتى تستطيع منظمات الأعمال من البقاء والاستمرارية.

- الثقافة الريادية : إن وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة المتعلمة يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة، والذي يساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، والمنظمات الريادية تستخدم التعليم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة، على أن لا يتم الخلط بين الابتكار والإبداع في إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو عمليات وأنشطة لتكون منظمة ريادية ذات مستوى عالي من الإبداع، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة .

## التحديات التي تواجه منظمات الأعمال الحديثة وسبل تذليلها من أجل ضمان البقاء والاستمرارية :

لقد ازداد حجم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، وأصبحت المنظمات الحديثة تحمل على عاتقها حملة جديدة تنبع من التقاطع مع الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، وأصبح إلزاماً عليها تبني أفكار جديدة والقيام بعملية إعادة الهندسة للعديد من أنشطتها وأعمالها، لتكون أكثر استجابة لمنظمات عصر المعرفة، لأنه لم يعد الاختباء خلف النجاح في الماضي يفيد قادة منظمات الأعمال.

فالثورة المعرفة الجديدة ونمو أسواق المعرفة غيرت اتجاهات تفكيرهم ووضعهم داخل إطار ليسألوا أنفسهم هل هم قادرين على النمو؟ وهل أن المعرفة المتاحة لديهم يمكن أن تساهم في ضمان بقائهم وإستمراريتهم؟ وذلك لكون المعرفة هي السلعة التي تحدد الاتجاهات المستقبلية للأعمال التي يمارسونها ولكون منظماتهم يجب أن تبنى على أساس المعرفة، بل أنّ المنظمات الحديثة بحاجة إلى روح ريادية وسلوك ريادي متجدّد، وهذا ينتج من خلال ما يسمى بالريادة الذاتية Entrepreneurship والتي تصف سلوك ريادي يلعبه الأفراد أو الوحدات التنظيمية الفرعية في منظمات الأعمال الكبيرة، وتستطيع من خلاله تعزيز الأفكار الجديدة المؤدية إلى إنتاج منتجات جديدة باستمرار.

ويمكن أن نشير هنا إلى أهم هذه التحديات، وهي كالآتي:

1- الإبداع المستمر والروح الريادية:

هنا يرتكز نجاح منظمات الأعمال الحديثة على قدرة مالكيها والعاملين فيها، على جعل حالة الإبداع حالة مستمرة ودائمة، ويمكن تعريف الإبداع على أنه الإتيان بشيء جديد، سواء كان في مجال الإنتاج أو التسويق، ففي مجال الإنتاج، يمكن أن يكون الإبداع منتجا جديدا أو تحسينا لمنتج موجود أو عملية أو أسلوب إنتاجي جديد أو تحسين في عملية أو أسلوب إنتاجي جديد، وهي جهود جبارة، مرهونة بنمو مراكز البحث، ومراكز صنع القرار فعملية صنع المزايا التنافسية لا تتم تلقائياً، بل تحتاج إلى جهد متواصل وبتعاون كافة الأطراف، أمّا في مجال التسويق فإنّه يمكن أن يكون أسلوباً جديداً في التوزيع أو التغليف أو غيره، ففي الآونة الأخيرة عرف التسويق تحولاً جذرياً

في فنون الممارسة، وفي أساليب الإقناع، ومجالات وعناصر الجذب التسويقي، وإضافة إلى أن التسويق نشاط فعال في تصريف المنتجات، وبالتالي لا بد من بذل جهود متكاملة في:

- تسعير المنتجات، واستخدام سياسات تسعير منشطة ومحفزة، وأن تتضمن هذه السياسات، السياسات الائتمانية المناسبة، وأساليب البيع بالخصومات التجارية، وخصومات الكمية،وخصومات الدفع النقدي، وسياسات البيع بالتقسيط.

- ترويج المنتجات، وفق نظام اتصال فعال، يتم من خلاله نقل كم مناسب من البيانات والمعلومات عن المنتجات المرغوب تسويقها.

- تطوير المنتجات، وجعلها أفضل وأكثر تناسباً مع احتياجات ورغبات المستهلكين.

- توزيع المنتجات، من خلال منافذ توزيع فعالة، تتواجد بقوة في الأسواق.

كما يساهم الإبداع في تطوير سلسلة القيمة الّتي تضيفها مختلف الأنشطة على المنتج، فالمستهلكون يطلبون دائما كل ما هو جديد ومختلف.

2- الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع الإداري :

إنّ الإبداع التكنولوجي أو التقني هو عبارة عن تغيرات في المظهر المادي للمنتج أو الخدمة، يؤدي إلى تحسين أدائها أو العمليات الخاصة، بتحسين عمليات إنتاج السلع والخدمات، أمّا الإبداع الإداري فهو تغيرات في العمليات الإدارية أو الأساليب التنظيمية الّتي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.

3- إبداع المنتج مقابل إبداع العملية:

يركز إبداع المنتج على تغيير الخصائص المادية للمنتجات، بحيث نحصل على منتجات جديدة أو تحسين أداء المنتجات الموجودة حالياً، أمّا إبداع العملية فهو تغيير بطرق إنتاج السلع أو الخدمات وتصنيعها سواء من ناحية الإنتاج المادي لها أو توزيعها، ولكي يتحقق الإبداع في المنظمات، لابدّ من وجود الروح الريادية لدى العاملين ومالكي المشروع، وهذه الروح الريادية مثلت ثورة في الفكر الإداري وعملت على

خلق وظهور ثقافة تنظيمية ذات نمط جديد، بسبب الحاجة إلى مواجهة المنافسة الشديدة القائمة على أساس تطور تكنولوجي هائل.

فقد وجد المدراء في المنظمات الكبيرة أنّ الحصول على قدرة تنافسية عالية، ونجاح في السوق من خلال الريادة الذاتية يعتمد على قدرة هذه المنظمات في العمل كما لو كانت أعمال صغيرة، ولتحقيق ذلك قاموا بإيجاد وحدات صغيرة تسمى Skunks Works، وفيها يسمح بتشكيل فرق عمل ذات قدرة إبداعية عالية مع حرية كاملة بعيدا عن جميع القيود الّتي يفترضها العمل في المنظمات الكبيرة، ومن مزايا الريادة الذاتية هو التحفيز العالي والحماس باتجاه تطوير الخصائص الريادية في العمل، وتدعيمها بشكل مستمر، ويتمّ ذلك من خلال وحدات تسمى حاضنات الأعمال Business Incubatorsوهي وحدات متخصصة تشتمل على مكان للعمل وتجهيزات ومختلف الخدمات الأخرى، بالإضافة إلى استشارات إدارية لبدء عمل صغير لتطوير منتج جديد بناء على فكرة ريادية.

## تحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفة

واحدة من عواقب الثورة التكنولوجية هي تحول اقتصاديات الكثير من دول العالم إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة knowledge economy، لهذا الاقتصاد ملامح عديدة نلخصها هنا بنقطتين:

1- الاستخدام الموسع للتكنولوجية ولأنظمة المعلومات في العمل.

2- توسع التجارة والتسويق الالكتروني، باستخدام الانترنيت وشبكات الاتصال.

ان هذه التغيرات توفر الفرص لأعداد كبيرة من الأعمال، خاصة في الدول النامية، فرص دخول أسواق عالمية نائية ومنافسة الأعمال في الدول المتقدمة.

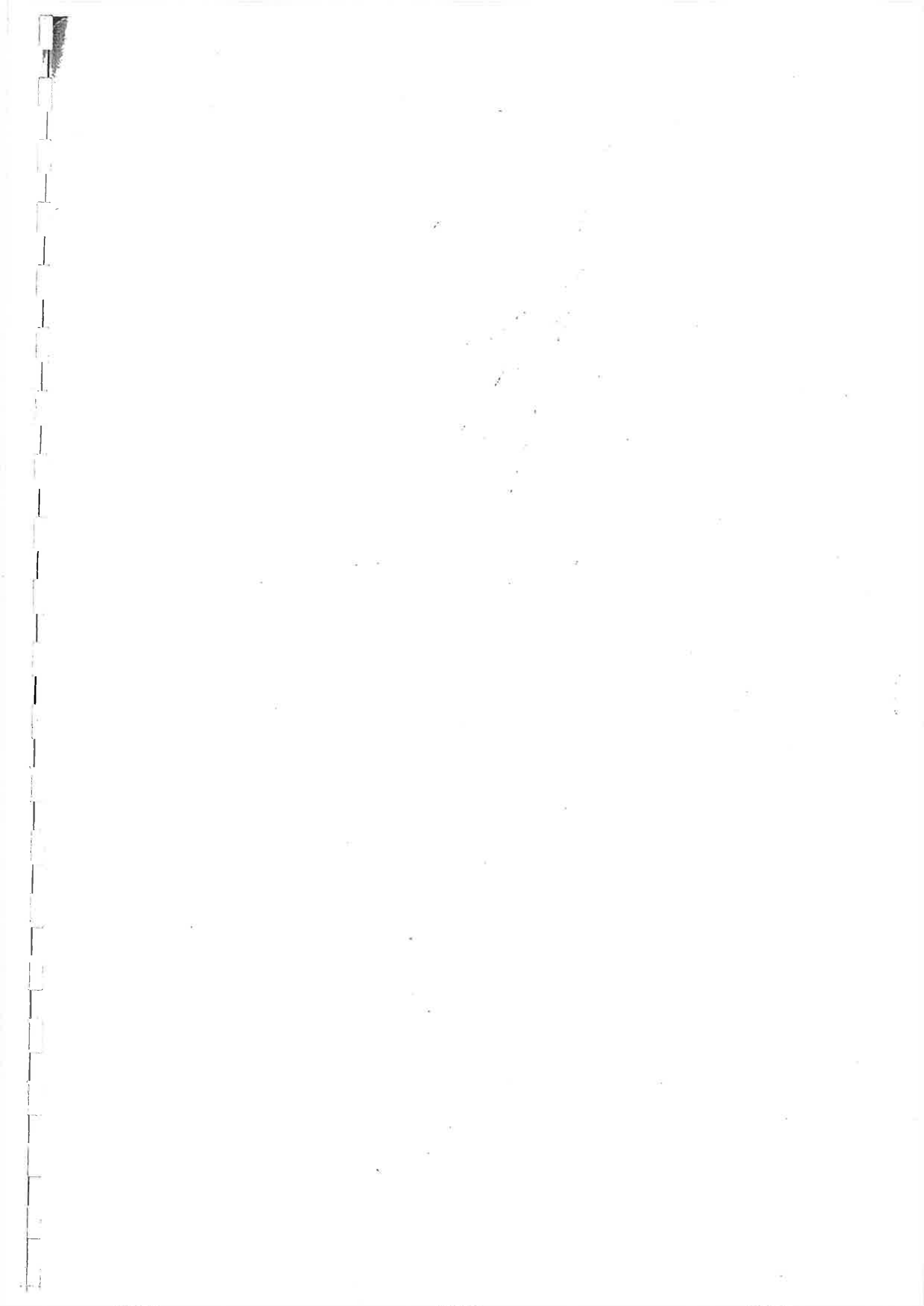
## تزايد الاهتمام بدعم الريادة و احتضان الإمكانيات الإبداعية التكنولوجية

لقد تصاعد اهتمام الحكومات في الدول المتقدمة اقتصاديا بأهمية النزعة الرياديـة في تنشيط الاقتصـاد، مما أدى إلى زيـادة عـدد المؤسسـات الحكوميـة والدوليـة لرعايـة الرياديين ومساعدتهم، وهذا سيساعد الكثير منهم لاستفادة من هذه الفرص، فيزيد من أعداد الأعمال الريادية، كما أدى إدراك أهمية العلم والتكنولوجية في نمو الاقتصـاد إلى تصـاعد أعـدا الـبرامج الـتي تـدعم و تحتضـن أصـحاب الأفكـار الإبداعيـة العلميـة والتكنولوجية، والذين قد لا يملكون الموارد الماليـة أو المهـارات الإداريـة لتحويلـها إلى عمل، فهناك حالياً أعدادا كبيرة من برامج بأسماء مختلفة خاصة بدعم هؤلاء، منها مثلاً حاضنات الأعمال التكنولوجية Technology business incubators أو حـدائق التكنولوجيـا Technology parks، أو لحاضـنات الافتراضـية/ المجازيـة Virtual incubators، وغيرها وهذه جميعا تستخدم مفهوم الحاضنة للتأكيد على هـدفها وهـو احتضان أصحاب الإبداعات العلمية والتكنولوجية لتمكينهم من إقامـة أعمـال تحـول إبداعهم إلى واقع فعلي، وتقوم حالياً بعض المنظمات الدولية ببرامج مشابهة في الـدول النامية، كوسيلة لدعم الريادة و للتقدم التكنولوجي في الدول النامية.

الباب الاول

# الريـــادة

## الفصل الثالث
## إدارة المشروع



# إدارة المشروع

## مفهوم المشروع

هو عبارة عن مجموعة من الاعمال المترابطة التي يتم تنفيذها بطريقة منظمـة، لـه نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح وذلك لتحقيق النتائج المحـددة المطلوبـة لتلبيـة الحاجات الاستراتيجية للمؤسسة او المنظمة.

أو هو أي نشاط يتجاوز ما نعتبره عملاً روتينياً، وهذا مـا يميـز المشـروع كشـيء يجب ان يحظى بمعاملة خاصة، ربما تكون قد كتبت عـدداً مـن السـمات الخاصـة بهـذه الانشطة التي نطلق عليها المشاريع، فهل استنتجت بأن المشاريع تشـترك تقريبـاً في سمـة واحدة، وهي انها عبارة عن مجموعة من الاعمـال المترابطـة الـتي يجـب ان يـتم تنفيـذا بطريقة منظمة لتحقيق اهداف هذا المشروع بكفاءة وفاعلية.

وهنا نتوصل ان المشروع ينطوي على فوائد مهمة ومهمة جداً، وهي ان:

- المشروع فرصة لخلق اساليب عمل جديدة واكثر فاعلية.
- المشروع وسيلة قيّمة لتحسين اداء جميع المشاركين فيه.
- المشروع فرصة فريدة لتعلّم مهارات وتقنيات جديدة.

وبذلك يدعونا الى التأكيد على ان المشروع هو، مجموعة مـن الاعمـال المترابطـة يتم تنفيذها بطريقة منظمة، له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح، وذلك لتحقيـق النتـائج المحـددة المطلوبـة لتلبيـة الحاجـات الاسـتراتيجية للمؤسسـة او المنشـأة بكفـاءة وفاعلية.

وحيث ان المشروع عمل مميز فانك ستحتاج الى استخدام اساليب مختلفة لتحقيـق النتائج المنشودة، ومنذ الان انت تقوم بدور الاداري المسمى كمدير للمشـروع، تواجـه مهمة صعبة تتمثل في ادارة فريق صغير من الموظفين جاءوا من اقسام مختلفة.

كما ان هناك احتمال كبير بـان تـتغير عضـوية الفريـق مـع الوقـت نظـراً لـتغير اولويات الاقسام المشاركة من فترة لاخرى، ممـا يـدعوك الى ان تفـرض تركيـزاً اضـافياً

على الحاجة الى مهارات فاعلة في التواصل والمفاوضة والتـأثير للمحافظـة علـى السـير بالمشروع نحو غايته.

**المهارات التي ستحتاج اليها لادارة المشروع**

بالطبع يتوقع ان يكون لديك المهارات المطلوبـة لتطبيـق تقنيـات الادارة الفاعلـة للمشروع، كما انك ستحتاج الى التوسع في معرفتـك ومهارتـك بطـرق اخـرى عديـدة منها:

- تدريب اعضاء الفريق على العديد من جوانب العمل.
- وضع اهداف للافراد تنسجم مع اهدافهم وغاياتهم.
- تهيئة جو يشجع على تقديم تغذية راجعه.
- خلق شعور قوي بالمسؤولية إزاء عمل المشروع.
- ادارة الخلافات التي تحدث بين اعضاء الفريق.
- خلق التزام لدى اعضاء الفريق.
- مساعدة اعضاء الفريق في وضع اولويات لعملهم.
- تشجيع الافراد للحفاظ على اهتمامهم ودافعيتهم.
- المبادرة في اتباع السبل القصيرة والمباشرة في سبيل انجاز المشروع.
- التعلّم من الخبراء لزيادة معرفتك.
- ادارة الزملاء والمجموعات بطرق فاعله.
- شرح قراراتك الادارية.
- اظهار اهتمامك بالتحسين والانجاز المستمر.
- احاطة الجميع علماً بما يحصل من تقدم.
- ادارة اطراف اخرى مثل المتعهدين والمستشارين.

وعليه فان اعضاء فريقك يتوقعون منك ان تـدعم اهتمـامهم في جميـع الاوقـات للمحافظة على حماسهم للمشروع، ولذا اعتبر ادارة المشروع تحدٍ حقيقـي لـك، لتـتعلم ولتحسن ادائك، حيث ستصبح اكثر قدرة على ادارة المشاريع.

## مميزات إدارة المشروع

تتميز إدارة المشروع كعملية بكونها:

1- تركز على الاهداف، وإلا فما الداعي اليها.
2- تركز على التغير الايجابي لايجاد شيء تحتاج اليه.
3- متعددة التخصصات والمعارف، بمعنى انها تستخدم العديد من المهارات لتحقيق النجاح.
4- تنتهز الفرص، بمعنى انها تتجاوز المعايير القديمة وتبحث عن معايير جديدة.
5- تركّز على الضبط الذي بدونه قد لا نتهي من المشروع مطلقاً.
6- تركز على الاداء بمعنى انها تضع معايير عالية للعمل والجودة.
7- تشكل وتطرح اسئلة بعيدة عن التقليد والعادات القديمة ومنفتحة على الافكار الجديدة.

لذلك كله فانك كمدير لهذا المشروع، ستحتاج الى نفس المهارات التي يمتلكها زملاؤك، مضافاً اليها الصعوبات التالية:

1- خلق بيئة فريق فاعلة.
2- خطر عدم الاستقرار في الفريق.
3- بناء فريق بسرعة من افراد لا يعرفون بعضهم بعضاً.
4- ادارة اعضاء فريق جاءوا من اقسام مختلفة.
5- ضعف التواصل وتبادل المعلومات بسبب عدم معرفة اعضاء الفريق ببعضهم بعضاً، او بسبب عدم ثقتهم ببعضهم البعض.
6- خلق هوية للفريق لتشجيع اعضاء الفريق على الالتقاء بانتظام، والتعرف اكثر الى بعضهم بعضاً وتحسين العمل داخل الفريق.

## عمل المدير في لمشروع

اثناء المراحل الاولى من المشروع يحاول اعضاء الفريق ان يعتادوا على العمل في بيئة جديدة ومع زملاء مختلفين، وهذا قد يؤدي الى بعض الخلافات اثناء تعلّم اعضاء الفريق على العمل معاً، وإرساء المعايير التي تحكم الفريق وسلوكات اعضائه.

ان النجاح لا يتأتى من مجرد استخدام الادوات والتقنيات المناسبة، بل يتأتى من خلال استخدامك لمهاراتك كقائد ومدير للفريق بفاعلية وللتغلب على العقوبات المحتملة للتقليل من مخاطر الفشل.

سؤال: ما هي الاشياء الاخرى التي يمكنك ان تعملها مع اعضاء الفريق للتأكد من تقليل هذه الصعوبات الى ادنى حد ممكن، ولابقائها تحت سيطرتك، ولا سيما في المراحل الاولى من العمل في المشروع.

على الرغم من انك تعرف بانه يتعين عليك ان تتعلم كل ما تعتقد بانه ضروري لانجاح المشروع، إلا انه عليك ألا تتوقع حياة هادئة، فأنت مثلاً تتوقع ان تحصل على التعاون الكامل والدعم المتحمس، والالتزام القوي والنصح والتوجيه من جانب المعنيين، غير ان المشاريع غالباً ما تكون هدفاً للمعارضة المفتوحة والمناورة، والتدخل، والنزاع، وحتى التخريب.

وعليه فانه ومن منطلق دورك كمدير للمشروع، فانه يُتوقع منك ان:

- تعمل مع افراد لا تعرفهم.
- تكون فاعل في تأمين المصادر.
- تظهر مهارات مجرّبة في استخدام ادوات المشروع وتقنياته.
- تظهر مهارات فاعلة في قيادة الفريق.
- تحافظ على السيطرة في المواقف المنطوبة على خطر.
- تضطر للعمل مع مختلف الاقسام.
- يتوقع منك ان تقبل تحمل المسؤولية إزاء المشروع.
- تتمشى مع ممارسات واساليب العمل الموضوعة.
- تحافظ على المواعيد المتفق عليها لانجاز المشروع على الرغم، مما يبرز من مشاكل ومواضيع اخرى بين الحين والآخر.

ولذلك، فانه يجب عليك كمدير للمشروع ان:

- تخطط للمشروع وتضع جدولاً مقبولاً لتنفيذ العمل.
- توزع مسؤوليات العمل على الاشخاص المعنيين.

- تعالج المخاطر التي ينطوي عليها المشروع.
- تحل ما يبرز من مشاكل.
- تختار فريقك الاساسي، اعضاء الفريق الذين سيبقون معك لتنفيذ المشروع.
- تعرض ما يحصل من تقدم في اعمال المشروع على المستفيدين من المشروع.
- تحدد اهداف المشروع ونتائجة ومجاله.
- تراقب تكلفة المشروع.
- تراقب وتتابع التقدم الحاصل في المشروع.

كما انه بإعتبارك مديراً للمشروع، فسوف يتم اختبار قدراتك على القيادة أثناء محاولتك لتحقيق النجاح في مشروعك، فأنت تعمل مع الاخرين ومن خلالهم، مستخدماً مجموعة من المهارات لتنشيط وتوجيه مجموعة مختلفة من الافراد، ليقدموا أداءاً عالياً برغبة وبحماس طوال فترة العمل على المشروع، وحيث ان هؤلاء الافراد قد جاءوا من اقسام مختلفة، وان لكل واحد اسلوبه، فانك ستكون مضطراً، لان تتعامل مع هذه الاختلافات في الاساليب لخلق مناخ تعاوني وتنسيق جهود اعضاء الفريق، فهل ستكون:

1- متحمس للمشروع ومبدع.
2- مؤكداً لذاتك ولديك ثقة عالية.
3- طموح ولديك قدر كبير من الدافعية والحيوية والالتزام.
4- قادر على استخدام المبادرات.
5- قادر على الاتصال الفعال والإصغاء الجيد.
6- مرن وقادر على التكيف مع متطلبات التغير.
7- قادر على ايجاد وتعزيز مناخ مشجع داخل الفريق.
8- لديك معرفة غنية.
9 - قادر على تسهيل حل المشاكل مع اعضاء الفريق.
10- منظم جيد ومنضبط ذاتياً في ادارة الوقت.
11- قادر على صنع القرارات وتنفيذها دون تسويف.

12- مركزاً على اهداف المشروع لتحافظ على تركيز الاخرين عليها.

13- مدرب على تقنيات ادارة المشروع ولديك خبرة عملية في استخدامها.

كما يجب على القائد الفردي ان يتم إخبار الافراد، بما عليهم ان يعملوه مستخدماً اسلوب، وفي المقابل فان القائد الديمقراطي يشجع على التبادل المفتوح للمعلومات، ويتشاور كثيراً مع الاخرين، ويطلب منهم ان يؤدوا العمل مستخدماً اسلوب لو سمحت، او من فضلك، وفي الواقع العملي يستخدم معظم المديرين اسلوباً كالقناع غالباً ما يمليه:

- طريقة تصرف اعضاء الفريق ورد فعلهمَ في بيئة العمل.
- الموقف والبيئة السائدة.
- نوع العمل وأولويته.

من هنا لا بد من سؤالك، عن ما هو الاسلوب الذي يناسب دورك كمدير للمشروع؟

في الحقيقة ليس هناك اسلوب "مناسب" بعينه بل ان الاسلوب المناسب هو الاسلوب الذي يبدو انه ينجح مع الافراد في وقت ما، وعليه فان عليك ان تعرف الاسلوب المناسب في وقت معين للحصول على نتائج في مرحلة ما من المشروع بسبب طبيعة العمل المحدد بوقت وتكلفة.

ان الاختلاف في المهارات والخبرة لدى الافراد الذين لا تعرفهم بشكل جيد في المراحل الاولية، وعليك كذلك ان تجعل العمل يسير بشكل مناسب، وهذا لا يتحقق إلا اذا ركزت باستمرار على ثلاثة جوانب مهمة وهي:

1- التأكد من فهم كل عضو في الفريق لدوره ومسؤولياته وانه يُعطى التوجيه والفرصة لتنمية مهاراته.

2- التأكد من التنسيق الجيد للعمل وتوزيعه بشكل منصف، على اعضاء الفريق لتشجيعهم على العمل الجماعي الفعّال.

3- التأكد من ان جميع اعمال المشروع محددة بوضوح، وتنجز في الوقت المحدد طبقاً للجودة المطلوبة.

ولذلك يجب عليك ان توجه جميع الاعضاء نحو تحقيق اهداف المشروع ونتائجه وعليك ايضاً ان تحاول ايجاد توازن بين هذه الجوانب الثلاثة بحيث تُعطي كلاً منها الوقت المناسب، ولذلك كن على حذر من انك اذا ركزت كثيراً على أي جانب منها، فان ذلك سيكون على حساب الجانبين الآخرين، واذا أسندت لنفسك كمية كبيرة من عمل المشروع فان ستجد صعوبة في ايجاد وقت لدعم وتوجيه اعضاء الفريق او في التركيز على اعمال المشروع وخطته، ولذلك يجب عليك ان توازن بين هذه الامور.

## كيف تصبح مدير مشروع ناجح

ان الإدارة الناجحة للمشروعات لا تعتمد على ما تفعله فقط، بل تعتمد أيضاً على طريقة أدائك للمهمة المسندة إليك، لا شك أن المواقف والسلوكات نحو الآخرين تؤثر على طريقة رد هؤلاء الأشخاص عليك، ولذلك عليك أن تكون شخصاً مسؤولاً وتلك هي الخطوة الأولى والأساسية لتكون مدير مشروع ناجح، ولذا كن:

**1ـ أنظر إلى الأشخاص على أنهم أعوانك وليسوا أعداءك:**

حاول أن تركز على الأهداف المشتركة وليست الأهداف الفردية، فعندما تجعل أفراد المشروع يشعرون بالراحة، فإن هذا سيشجعهم على أعمال عقولهم وتنشيط الفكر الفعال لديهم، والرغبة في محاولة تنفيذ كل ما هو جديد، ولكن إذا نظرت إليهم على أنهم خصوم لك فإن هذا سيضعهم في وضع دفاعي ويشجعهم بالتالي على أن يكونوا أعداء.

**2ـ لا تطرح افتراضات:**

خذ الوقت الكافي للبحث عن الحقائق استخدم الافتراضات فقط عندما تكون هي الحل الأمثل والوحيد، وفي حالة ظهور خطر ما مع كل افتراض، فهذا يعني أنك قد أخطأت، فكلما قلت عدد الافتراضات، زادت ثقتك في الخطة التي وضعتها للمشروع.

**3ـ كن شخصاً مسؤولاً وفاعلاً وغير متردد:**

حيث يجب عليك ان تكون شخصاً مسؤولاً، وتلك هي الخطوة الاولى والاساسية، لتكون مدير مشروع ناجح، ولذا كنمسؤولاً وفاعلاً وغير متردد.

**4ـ كن واضحاً ومحدداً:**

يجب أن يكون اتصالك مع الآخرين اتصالاً واضحاً، كن محدداً ودع الأشخاص يعرفون تماماً ماذا تقصد، كما يجب أن تخبرهم بما يجب أن يفعلون، وما الذي ستفعله من أجلهم وربما تعتقد أنه كلما كنت غامضاً كان لديك حيز أكبر من الحرية، في الواقع، يزيد هذا الغموض من فرص سوء الفهم.

**5ـ كن شخصاً يتسنى له عمل أي شيء:**

يمكنك النظر إلى كل المشاكل على أنها تحديات، وبالتالي البحث عن طريقة للتغلب على مثل هذه التحديات كن مبدعاً ومرناً ومتماسكاً، ويجب أن تعمل على حل المشكلة باستمرار حتى تتمكن من معالجتها.

**6ـ احترام الآخرين:**

حاول أن تركز على نقاط القوة لدى الأشخاص وليس نقاط الضعف، وحاول أن تجد أي شيء في هذا الشخص يستدعي احترامك له، فالناس يعملون بجد وكثيراً ما يستمتعون بما يعملون إذا وجدوا من حولهم من يقدر أعمالهم.

**7ـ التفكير بدرجة أكبر:**

يجب أن نضع الأشياء في المنظور المخصص لها أي نفهم أين تريد أن تنتهي وكيف وماذا تفعل، حتى يتم مساعدتك للوصول، يمكن أن تشارك برأيك مع الآخرين.

**8ـ فكر في التفاصيل:**

كن دقيقاً فإذا لم تكن دقيقاً، من سيكون .

**9– الإعلان عن الأداء الجيد:**

يجب ان تأخذ دقيقة للإعلان عن الأداء الجيد، اخبر العامل ورئيسه وأعضاء الفريق عن أدائه الجيد.

**10ـ كن مديراً وقائداً:**

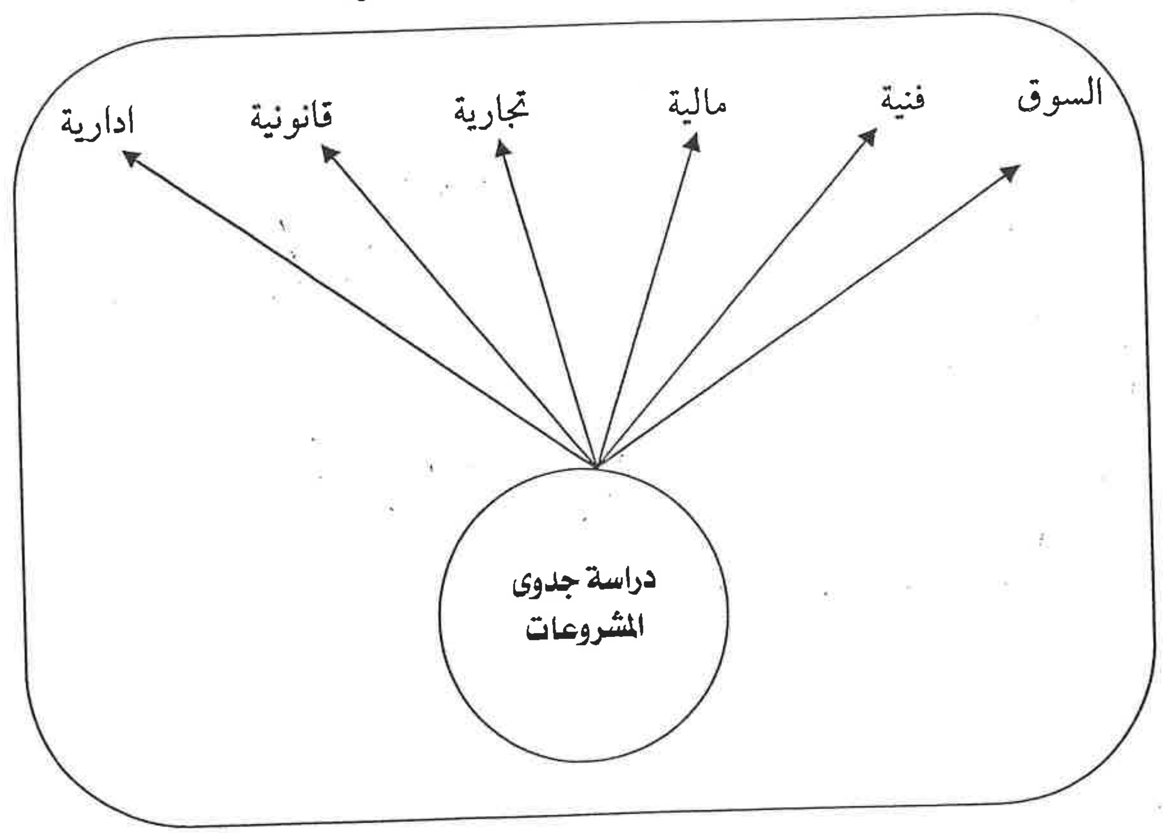
يجب الإستماع إلى الأشخاص، والحصول على رؤية واضحة للمعلومات والعمليات والنظم، ويجب أن تشارك برأيك وفرحتك مع الآخرين، كما تشاركهم أوامرك وكفاءتك.

# دراسة جدوى المشروعات

## مفهوم دراسة جدوى المشروع

يقصد بكلمة "جدوى" الفائدة أو العائد المتوقع حدوثه من المشروع وقد يكون العائد مادي، وهو الربح الذي سيعود على صاحب المشروع، وقد يكون العائد إجتماعي وهو الفائدة التي ستعود على المجتمع، مثل اشباع حاجة المجتمع أو تشغيل عدد من العمال، كحل لمشكلة البطالة أو تلبية إحتياجات السوق المحلية من سلعة أو خدمة معينة.

ومن خلال الشكل يوضح مراحل دراسة جدوى المشروعات :




اما متى تفكر في دراسة الجدوى، فتأتي مرحلة دراسة الجدوى بعد تحديد الفكرة التي تولدت لدى صاحب المشروع، كفرصة يجب استثمارها.

ولكي تقوم بدراسة جدوى المشروع لا بد لك ان تقوم بمجموعة من الخطوات والمراحل، وهي:

1- دراسة السوق :

يقصد بدراسة السوق التأكد من وجود حاجة أو طلب أو فجوة في السوق لفكرة المشروع كمنتج أو خدمة، وان دراسة السوق تحتاج إلى جمع معلومـات تغطـي الأسـئلة الآتية:

- أين يوجد الموقع المختار لإقامة المشروع؟
- ما هو حجم الطلب من المنتج المراد دراسته؟
- ما هو حجم العرض من المنتج المراد دراسته؟
- ما هي نقاط القوة والضعف في المنتج قياساً بالمنتجات المنافسة؟
- ما هو سعر بيع المنتج في السوق؟
- ما هي الفجوة المتوقعة في السوق؟
- هل تتوفر القوى العاملة المطلوبة للمشروع؟
- ما هي طرق توزيع المنتج المراد دراسته في السوق الحالي؟
- هل المواد الخام المطلوبة متوفرة أم لا ؟ وما هو البديل؟
- هل هذا الموقع مجهز بالخدمات الأساسية لإقامة المشروع؟

ومجمل دراسة السوق هو أن يتعرف صاحب المشروع او مديره على :

تحديد كمية المنتج المراد إنتاجه أو الخدمة المراد تقديمها للسوق.

أين سوف يتم التسويق؟

ولمن سوف يتم التسويق؟

2- دراسة المشتريات والمخازن :

يقصد بهذه الدراسة وقوف صاحب المشروع او مديره على العوامل الآتية :

- التوقيت المناسب لتوريد هذه الاحتياجات.
- مدى مناسبة الكمية.
- مدى توافر احتياجات المشروع من الخامات والخدمات.
- مدى الجودة المناسبة لهذه الاحتياجات.
- مدى مناسبة السعر.

- هي مصادر التوريد المناسبة.

كل ذلك بهدف المحافظة على دوران عجلة الإنتاج في المشروع بصفة مستمرة، والمحافظة على سمعة المشروع من حيث جذب العملاء وعدم انصرافهم إلى الآخرين، وزيادة القدرة التنافسية في السوق.

3- الدراسة الفنية للإنتاج :

بعد تحديد كمية المنتج للسوق التي ذكرناها في الخطوة السابقة تأتي الدراسة الفنية كخطوة تالية، ويقصد بالدراسة الفنية معرفة مدى إمكانية تصنيع المنتج ( سلعة/ خدمة) وخطوات إنتاجها وتصنيعها والمعدات والالات المطلوبة للإنتاج وتحديد العمالة المطلوبة ومساحة المشروع، وما هي مصادر الخامات ومواصفاتها .

وتتضمن الدراسة الفنية المراحل الآتية:

- تحديد العمالة المطلوبة للإنتاج (إدارية – مالية– تسويق) وتكلفتها .
- تحديد المعدات والآلات التكنولوجية تبعاً للإنتاج وتكلفتها، بالإضافة إلى التجهيزات الأخرى.
- تحديد كم/ حجم الطاقة الإنتاجية (التي يحتاجها السوق).
- تحديد الطاقة المحركة (كهرباء – غاز– مياه) وتكلفتها.
- تحديد المساحة المطلوبة للمشروع (تمليك – إيجار) وتكلفتها .
- تحديد موقع المشروع ومدى قربه من الأسواق، ووسائل المواصلات والنقل وقربه من المرافق الرئيسية.
- تحديد نوع الأسلوب الفني لتصنيع الإنتاج.
- تحديد الخامات أو المواد المطلوبة للتصنيع وتكلفتها (حسب طاقة الإنتاج).
- تحديد تكلفة وحدة المنتج وهامش الربح.

4- دراسة مالية:

بعد مرحلة الدراسة الفنية للمشروع تأتي مرحلة الدراسة المالية، وتستهدف هذه الدراسة تحديد حجم التمويل اللازم والأمثل للمشروع ( ذاتي – قرض)، وتقتضي هذه الدراسة جمع المعلومات الخاصة بتقدير تكاليف إنشاء وتشغيل المشروع، وكيفية

الحصول على التمويل اللازم وحسن استخدامه، وأيضاً استمراره لفترة معقولـة، حتـى يمكن تحقيق عائد، وتتضمن التكاليف المالية ما يلي:

**التكاليف المالية ( رأس المال)**

**(أ) تكــاليف الأصــول الثابتة:**

- ارض.
- مباني
- معدات وآلات.

**(ب) رأس المال العمل:**

- يعتمد بعـدد 2-3 دورة تشغيل المشروع للإنتاج .
- يقصـد بـدورة التشـغيل من وقت شراء المواد الخام وتصـنيعها وبيـع المنـتج وتحصيل ثمنه لشراء مـواد خام مرة اخرى لنبدأ دورة ثانية.
- أجور العمالة.

**(ج) مصاريف التأسيس:**

- مصــاريف دراســة الجدوى.
- مصاريف التراخيص.
- مصاريف تدريب.
- مصــاريف تــرويج وتسويق.

5- الدراسة القانونية:

ان هذه الدراسة تستهدف التعـرف علـى التشـريعات الـتي تحكـم الاسـتثمار في المشروع، وأثرها على إنشاء المشروع والإنتاج والتصـدير والتعاقـد والتسـعير، ويـتم في هذه الدراسة معرفة :

- اختيار الشكل القانوني للمشروع.
- قواعد استخدام العمالة إذا تطلب الأمر ذلك.
- القوانين العامة واللوائح الحكومية.
- نظم الاستيراد.

6- الدراسة الإدارية:

تستهدف هذه الدراسة تحديد ما يلي :

- تحديد نوع الهيكل التنظيمي للمشروع.
- توصيف الوظائف.
- تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع.
- تحديد نظم العمل ( الأماكن – الإجراءات – الأساليب ).
- العمالة المناسبة كماً كيفاً، وفي الوقت المناسب.
- جداول الأجور.

7- الدراسة البيئية :

تستهدف هذه الدراسة :

- كيفية معالجة مخلفات المشروع وأثرها على البيئة.
- تحديد أثر الإنتاج في المشروع أو المنتج الجديد على البيئة.
- أمن وسلامة الأفراد العاملين بالمشروع.

**مراحل خطة إعداد وتنفيذ المشروع**

ان الخطوات أو المراحل التي ستسلكها لانجاز مشروعك، نعرضها بإيجاز من خلال ما يلي:

1- هل اخترت فكرة المشروع المناسبة لك ؟:

- تحديد الهدف.

2- هل لديك رغبة واستعداد للعمل وإنجاز هذا المشروع؟

3- هل لديك قدرة شخصية على إدارة المشاريع ؟:

- خبرة فنية خاصة بالمشروع.
- معلومات ومعرفة عن المشروع.
- تدريب سابق في مشروع مشابه.
- مهارة إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين.

4- هل قمت بدراسة جدوى مبدئية أولية لفكرة المشروع؟

- حاجة السوق .
- المشروعات المشابهة لمشروعك .
- أنشطة المشروع ( هل المشروع يحقق فائدة لك وللمجتمع ).

5- هل فكرة المشروع واعدة بالنجاح ؟

6- هل يتوفر التمويل اللازم المطلوب؟:

- ذاتي – قرض.

7- إعداد دراسة الجدوى التفصيلية، تتضمن :

- دراسة بيئية : هل المشروع يتوافق مع البيئة؟
- دراسة تسويقية : هل المشروع يسد حجم معين من الطلب على المنتج؟
- دراسة فنية : هل المشروع قادر على سد الفجوةعل الطلب في السوق؟
- ما هي الخامات وأية أساليب تكنولوجية وفنية تستخدم؟
- دراسة مالية : هل ميزانية المشروع المالية قادرة على تغطية تكاليف الأنتاج؟
- دراسة اقتصادية : هل سيحقق المشروع هامش ربح معقول بالإضافة للتكاليف؟
- دراسة اجتماعية : هل سيحقق المشروع عائداً اجتماعياً يعود بالنفع على المجتمع أو المستهلك أو الفئة المستهدفة؟

8- إعداد برنامج زمني للمشروع:

- وضع خطوات وأولويات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع .
- اعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة.
- تحديد الفترات الزمنية لإنجاز الأعمال.
- تحديد تكاليف كل عمل أو نشاط.

9- مرحلة التنفيذ والتجهيز:

- إقامة المشروع وطبقاً للجدول الزمني .
- شراء وتركيب الآلات والمعدات.
- اختبارات التشغيل والانتاج.

- التسويق والبيع.

10- مرحلة المتابعة والتقييم :

- من حيث الأعمال.
- من حيث الزمن.
- من حيث الانفاق.
- من حيث نسبة التنفيذ، وهل توجد مشكلة.
- من حيث التصحيح للتأكد من تحقيق هدف المشروع.

**انطلاقة المشروع**

غالباً ما تكون بداية المشروع مرتكبة (وغير واضحة) لأنه قد يكون لديك:

- اتجاه غير واضح.
- معلومات غير واضحة عن المصادر المتوافرة.
- ارتباك لأن الأفراد لا يستطيعون أن يبتعدوا ويلقوا نظرة شاملة على الوضع.
- فكرة غير واضحة عن الفترة التي سيستغرقها المشروع.
- فكرة غير واضحة عن الفوائد التي يمكن تحديدها.
- شكوك بشأن ما يطلبه فعلاً كل من له اهتمام بالنتائج.
- أشياء مجهولة بخصوص كيفية الحصول على بعض النتائج.

وعلى الرغم من أنك وفريقك متحمسون ومهتمون بالبدء بالمشروع، إلا أنه من الحكمة ان تراجع المعلومات التي يمكنك أن تجمعها الآن لتضمن عدم انطلاق المشروع بالاتجاه الخاطئ، وإذا لم تكن لديك مثل هذه المعلومات إعمل على جمعها وتحليلها بطريقة علمية صحيحة، ولذلك تأكد بأن لديك فكرة واضحة عن:

- عميلك والطرف الرئيسي الذي ستتصل به، حيث يتعين عليك أن تبدأ ببناء علاقة عمل مع هذا الطرف- ممثل العميل.
- من هم المستخدمون النهائيون لمنتاجات المشروع.

كما يريد العميل الحصول على نتائج المشروع غير أن المستخدمون النهائيين هم مجموعة الأفراد الذين يستخدمون النتائج بشكل يومي في حقيقة الأمر، ولذا فإنك

تحتاج لأن تقيم اتصالات مع المستخدمين النهائيين أو مع ممثل عنهم، لتتأكد من فهمك لاحتياجاتهم واهتماماتهم بشأن الكيفية التي ستستخدم بها النتائج.

### كيف ترضي العميل

حاول ان تدرك بأن توقعات العميل ترتبط بشكل مباشر برضاه، وللأسف فإن هناك درجات للرضا ترتبط بالحد الذي يرى فيه العميل بأنك فهمت توقعاته، والأهم من ذلك أن تحقق تلك التوقعات في النتائج التي تتوصل إليها، ولكنك إذا كنت دون مستوى توقعات العميل فإنك ستواجه عميلاً ساخطاً غير راض، وإذا كنت أيضاً دون مستوى الجودة أو معايير الأداء المتوقعة فإنك ستحصل على عميل متذمر، ولا سيما إذا لم تسلم المنتج في الوقت المحدد طبقاً لجدول التسليم، ورفعت تكلفة المشروع.

وهنا فإنك تجازف بفقدان احترام العميل إضافة إلى أنك ستواجه مشكلة أخرى، تتمثل في تحصيل التكلفة الإضافية من عميل ساخط، بينما يتوقع العملاء منك، ومن الفريق العامل على مشروعك أن:

- تخدمهم بكفاية مهنية.
- تتصرف معهم بطريقة تعاونية وودية.
- تتفهم بيئتهم ووضعهم.
- تقدم نتائج إيجابية لا أعذار تبرر الأداء الضعيف.
- تتفهم الصعوبات والقيود المفروضة عليهم.
- لا تضيف مشاكل إلى مشاكلهم.
- تتجنب المفاجآت غير المتوقعة.
- إعرف ما هي احتياجات العميل.

إن معرفتك لاحتياجات العميل يسمح لك بتحديد تعريف للمشروع، لكي تحقق التوقعات التي يتطلع إليها، وهذه تعتبر مطالب العميل التي تقود عملية التخطيط، بمعنى أن ذلك يشكل الأساس الصلب الذي يرتكز عليه مشروعك، وإذا ما فشلت في إعطاء هذه المطالب والتوقعات الوقت والجهد المناسبين، فإن ذلك سيؤثر على أعمال المشروع بشكل مستمر في جميع مراحله. ولذا اطرح أسئلة من أجل:

- معرفة عميلك.
- معرفة بيئة عمله.

ان استخدام المهارات وفن التعامل، حيث ليس كـل العمـلاء متسـاوين وبعـض الاحتياجات لا يمكن تلبيتها.

بيان معرفتك باحتياجاتهم الفنية (التقنية)، وضمان توافـق وانسـجام احتياجـات العميل والمستخدمين، وتحليل الإشارات المتضاربة الـتي تتلقاهـا مـن خـلال التـأثيرات الشخصية على الاحتياجات، وكشف أية توقعات خفية أو غير ظاهرة.

إن المعلومات التي تجمعهـا أنـت وفريقـك في هـذه المرحلـة، تـزودك بالمعطيـات اللازمة لتعريف المشروع، ولا تنسى أن تحذر المصائد المحتملة التالية:

- تجنب السعي إلى الكمال التقني بتجاوز القدرات الحالية أو الأصـول المعروفـة لعلم ما، فالبساطة غالباً ما تكون أكثر فاعلية.
- تأكد بأن العميل يعرف مخاطر الذهاب إلى حلول حافة الهاوية.
- احذر التحيز فمن السهل بالنسبة لك أن تطرح الاحتياجـات الـتي لا تسـتطيع أن تجد حلاً سهلاً، لها لأنها خارجة عن نطاق خبرتك أو معرفتك.
- لابد أن تشرك العميل معك في وضع قائمة الاحتياجات، فأحياناً سوف تحتاج إلى استخدام جميع ما لديك من مهارات اتصـال لإقامـة علاقـة قائمـة علـى الصـراحة والوضوح، وهذا ما يفرض واجباً على عميلك، ليدخل في الشركة بعزم جاد، للإسـهام بصراحة، وبوضوح لا أن يحتفظ بأهداف ونوايا خفية.

### القيود المفروضة على المشروع

تعمل القيود الى الحد من جميع انشـطة المشـروع طـوال دورة حياتـه، فمـن غـير المحتمل أن يكون لديك مصادر تمويل ووقت غـير محـدودة لإنجاز العمـل، فمـثلاً ربمـا تنخفض أهمية الفوائد التي يحققها المشروع إلى حد كبير، إذا تأخرت في تقـديم النتـائج، حيث تكون مطالب أو احتياجات السوق قد تغيرت كثيراً.

فإذا كنت تنوي من خلال مشروعك أن تطوراً منتجاً جديداً، فإن موعـد تـوافره لدى فريق المبيعات يعتبر حاسما في الحصول على حصـة كـبيرة مـن السـوق والتغلـب

على الشركات المنافسة، فـإذا لم يستطع فريـق المبيعـات أن يحضـوا عملاءهـم وأخلـوا بوعودهم، فـإنهم يجـازفون بخسـارة أرصـدة مهمـة مما يـؤثر علـى مصـداقية الشـركة وسمعتها، ومن الصعب دائماً أن تقنع عميلا محبطاً بعدم تكرار مثل هذا الشـيء، كمـا إن احتياجات العميل تتغير باستمرار، وحتى في حالة المشروع الداخلي الذي سـوف لا يؤثر على العملاء الخارجيين فإن التـأخر في إنجازه ربمـا يجعـل الآخـرين يقولـون بـأن المشروع كان خسارة للوقت نظراً لبروز مطالب واحتياجات جديدة.

تأكد منذ البداية من تحديد جميع القيود المعروفة، وهذه تندرج عادة تحت ثـلاث فئات هي:

1- قيود مالية : تكلفة المشروع، رأس المال، المواد، العوائد وتكلفة المصادر.

2- قيود زمنية : وقت تسليم النتائج، الموعد الحاسم الذي نحتاج فيه للنتائج.

3- القيود المتعلقة بالمواصفات والمعايير التي يجب تحقيقها.

### التوثيق المطلوب

ينتج عـن عمـل المشـروع قـدراً كـبيراً مـن المعلومـات، ومـن المهـم أن نسـجل المعلومات الأساسية، ولذا ابدأ مشروعك بأن تتجنب الوصفة القائلة "سأفهمها بطـريقتي الخاصة، وعليه أكد على أعضاء الفريق بأن يحتفظـوا بسـجلات المشـروع الأساسـية في نماذج أو استمارات معيارية، تم تصميمها لتسجيل المعلومات التي تحتاج إليهـا، وذلـك لأغراض المتابعة والمراقبة.

وإحرص علـى ذلـك فانـه يضـمن لـك بـأن كـل مشـارك في المشـروع يسـجل المعلومات بطريقة منسقة ومنضبطة، دون إعـادة اختـراع نمـاذج جديـدة كـل أسـبوع، وإضافة إلى ذلك فإنك ستحصل على تسجيل للمعلومات المناسبة (وفي العدد المناسب) لملف المشروع، لتدعيم نظام مراقبتك ولمساعدتك في تقييم المشروع عند إنجازه.

وتوقع استجابة سلبية بخصوص هذا الإجراء من جانـب أعضـاء الفريـق حيـث ينظر إلى ذلك كمهمة روتينية ومجرد ملء استمارات. وكذلك أكد علـى أهميـة إحاطـة الجميع علما بما يحدث في المشـروع، وأنـه مـن المفيد لهـم أن يعتـادوا علـى الاحتفـاظ بسجلات صحيحة، فليس هناك شخص يستطيع أن يتذكر جميع الخطط والمعلومات، إن

جميع الاستمارات المعيارية المقترحة في الشكل السابق يمكن أن تصمم باستخدام الحاسب الآلي من نسخ فارغة ثم تشبك معاً لتسهيل تعبئتها، هذا ويجب أن تحتوي هذه الاستمارات على بعض المعلومات الأساسية المعروفة مثل:

- اسم المشروع، استخدم اسما مختصرا للدلالة عليه.
- اسم راعي المشروع.
- اسم مدير المشروع.
- رقم المشروع.

## المسؤول عن مسؤولية المشروع

كمدير للمشروع، تتحمل مسؤولية إعداد ملف للمشروع، إما ورقي أو آلي بحيث يشمل كل الوثائق والمستندات المتعلقة بالمشروع، ويعتبر هذا الملف هو السجل الدائم للمشروع، ولذا يتطلب طريقة منظمة لإدارته والتعامل معه، الأمر الذي يجعل توزيع المعلومات، والوصول إليها واسترجاعها عملية سهلة نسبياً، وبالطبع هناك صعوبة محتملة في استخدام الحاسب الآلي لتخزين جميع المعلومات المتصلة بالمشروع، حيث أنه إذا لم تقيد حرية الوصول إلى معلوماتك فقد يحدث الأفراد تغيرات فيها دون إعلامك مما يسبب لك الفوضى والارتباك، ولذا إذا كان لديك قلق بشأن الصدقية أو الموثوقية فاحتفظ دائماً بنسخة أصلية مطبوعة من ملف المشروع، حيث أنك لا تستطيع دائماً أن تصحب الحاسب الآلي معك إلى اجتماعات خارج الموقع.

## نظم ملف المشروع

ان نظم ملف المشروع إلى أقسام تضم مراحل المشروع المختلفة، فمثلاً تخصص قسماً لكل من المعلومات الخلفية (القبلية)، وتعريف المشروع، وخطط وجداول المشروع، تنفيذ المشروع، وغلق المشروع أو إنهائه.

وإذا لزم الأمر فقسم ملف المشروع إلى أقسام أكثر تفصيلاً، وبما أنك تتحمل مسؤولية تحديث هذا الملف، فإنه من المستحسن أن تعود نفسك على إجراء هذا

التحديث مرة واحدة كل أسبوع، ولا تنسى أن تحيط الآخرين علما بمكان وجود الملـف حيث أنه من المثير للإحباط حقاً أن يبحث المرء عن ملف أخفي بعيداً.

## لماذا تستخدم مفكرة المشروع

إنه لإجراء مفيد أن تفتح مفكرة لمشروعك في بداية العمل على المشروع، وتحتوي هذه الفكرة على جميع الأحداث والإجراءات المتفق عليها إضـافة إلى أفكـار تخطيطيـة، وتكون المفكرة من الحجم الصغير وورقها مسطر ومثبت بأحكام:

- خطط العمل.
- الإشعارات السريعة .
- المشاكل التي واجهتها ومتى.
- العقود الموقعة .
- البريد — المرسل والمستقبل.
- الاتصالات الهاتفية، من وإلى القرارات المتخذة.
- مذكرات– مراسلة/ مستقبلية .
- المواضيع البارزة.
- الفاكسات القادمة/ المراسلة.
- الرسائل، المرسلة/ المستقبلة.
- طلبات الشراء الصادرة .
- حلول وضعت .
- التقارير الصادرة .
- الاجتماعات .

ليست المفكرة وثيقة شخصية، بل إنها ملحقة بملف المشروع، وعنـد اسـتخدامك للمفكرة تأكد من أنك:

- تستخدم كل صفحة وترقمها بشكل تسلسلي.
- لا تنزع أية صفحات مطلقاً.
- تبدأ كل يوم بصفحة جديدة.

- تكتب بقلم حبر جاف أو سائل ولا تكتب بقلم رصاص أبدا.
- تكتب على جميع السطور.
- تشطب الأسطر المستخدمة في نهاية كل يوم وتوقع في إسفل الصفحة.
- لا تسمح لأي شخص بأن يكتب في مفكرتك بمن فيهم راعي المشروع.

تعتبر المفكرة مهمة بشكل خاص عند تسجيل أحداث ووقائع معينة مع طرف ثالث، مثل المتعهدين والموردين، وعندما تحدث منازعات أو خلافات فإن المفكرة تزودك بسجل من الأحداث مما يخفف من حرارة النقاش، كما قد تأخذ المعلومات المسجلة في المفكرة صفة قانونية إذا انتهى نزاع ما إلى أيدي المحامين والقضاء.

### إعلان المشروع وتعريفه

يجب ان تتساءل في هذه المرحلة عن الفرق بين انطلاق المشروع وتعريفه، والجواب على ذلك هو أن انطلاق المشروع عبارة عن نشاط لجمع المعلومات، بينما تعريف المشروع هو عملية تحويل المعلومات إلى شيء يتجاوز الأمنية أو الأمل، لقد قضيت وقتاً وجهداً، لا بأس بهما في جمع كل المعلومات ذات الصلة في عملية إطلاق المشروع وذلك لوضع الأسس لمشروعك، وبالتالي فإن عملية تعريف المشروع مدعمة بالعديد من الوثائق المناسبة للمشروع، وعليه فإن الفشل في تخصيص وقت كان لعملية جمع المعلومات اللازمة لوضع الأسس، يؤدي إلى ضعف في تعريف المشروع مما يقلل إلى حد كبير من فرص تحقيق نتائج إيجابية وناجحة.

### ما الذي يلزم لتعريف المشروع

ان مرحلة التعريف هي المرحلة التي تبدأ من عندها العديد من المشاريع بداية خاطئة، ويرجع ذلك غالباً إلى عدم وجود تعريف واضح للمشروع، ولذا نذكر بأن التعريف الجيد هو التعريف الذي يجب أن يشترك جميع أعضاء الفريق في كل خطوة وذلك للحصول على قبولهم والتزامهم بعمل المشروع.

لدى كل منّا أفكاره الخاصة بخصوص عناصر التعريف، غير أن غرضك هنا يجب أن يكون ضمان أن الجميع يعرفون:

- ما تهدف إلى تقديمه من خلال المشروع.
- ما لا تهدف إلى تقديمه.
- وقت تقديم النتائج.
- القيود التي حددتها.
- المخاطر المتضمنة.

إن غرضك هو أن تستخدم المعلومات التي جمعتها عن احتياجات العمل وتوقعاته، وتحول هذه الاحتياجات إلى متطلبات ما تعتقد بأنه يلبي الاحتياجات، وتضع تعريفا للمشروع لتحدد هذه المتطلبات، وتطلب من عميلك أن يوافق على هذا التعريف، وهذا ويمكنك أن تحدد عملية التعريف باستخدام ست وثائق أساسية.

## الوثائق التي يجب ان تتوفر في المشروع

يجب ان تفحص كل وثيقة من هذه الوثائق، كما يلي:

**الوثيقة الأولى: الجدول التنظيمي للمشروع:**

- ضع جدولاً تبين فيه المشاركين في المشروع وسجل فيه:
- الاسم ومسمى الوظيفة.
- الموقع.
- هاتف الاتصال / رقم الفاكس وعنوان المراسلة.
- تاريخ تعينه في المشروع.
- ارخ هذه الوثيقة واصدر نسخاً منها لكل من يحتاج أن يطلع عليها:

فهي تعتبر وثيقة تواصل أساسية للتخطيط للمصادر البشرية، كما أنها تضمن أن هناك وضوحا بشأن الأشخاص الملتزمين بالمشروع.

**الوثيقة الثانية: بيان المتطلبات:**

حاول ان تأخذ المعلومات اللازمة لهذه الوثيقة من الاحتياجات والتوقعات التي حددتها أثناء نقاشك مع المستفيدين، ويجب أن يشترك في إعداد هذه الوثيقة جميع أعضاء الفريق لتقرير ما يمكن تقديمه لتلبية الاحتياجات، وقد يأخذ ذلك عدة اجتماعات، ويجب أن تحتوي هذه الوثيقة على ما يلي:

- الاحتياجات والتوقعات التي تم تحديدها إضافة إلى الأطراف التي طلبتها.
- الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الاحتياجات عملياً.
- الاحتياجات التي لا يمكن تلبيتها وسبب ذلك.
- الافتراضات التي وضعت في هذه المرحلة.

ويجب أن ينوه في بداية الوثيقة على أنه تم إعدادها بناء على المعلومات المتوافرة عند وقت الإعداد، وإنه قد تتوافر معلومات جديدة في مرحلة لاحقة.

**الوثيقة الثالثة: قائمة المستفيدين:**

إحرص على توفير مثل هذه القائمة، بحيث تحتوي على:

- اسم المستفيد ومسمى وظيفته / منصبه.
- درجة أهميته للمشروع (عالية، متوسطة، منخفضة).
- بيانات عن مكان عمله والاتصال به (الهاتف / الفاكس عنوان المراسلة).
- ما إن كان المستفيد داخلي أو من خارج الشركة.
- ارخ هذه الوثيقة لأنها تخضع للتغير عن فترات المراجعة الدورية، وتأكد أيضاً من توزيعها على جميع المستفيدين.

**الوثيقة الرابعة: بيان بأهداف المشروع:**

ان هذه الوثيقة تحتوي على:

1- الغرض من المشروع .

2- الهدف الكلي من المشروع مصاغ بـ (25-30) كلمة.

3- النتائج الرئيسية للمشروع مع التواريخ المتوقعة لتسليمها.

4- الفوائد الرئيسية المكتسبة، ويفضل أن تكون بالأرقام المالية.

5- تكلفة المشروع.

6- المهارات المطلوبة، ولا سيما تلك غير المتوافرة حالياً.

7- أي تقاطع أو تداخل تم تحديده مع مشاريع أخرى.

8- تأكد بأن جميع النتائج والفوائد تتمشى مع اختبار (SMART) حيث أن:

- محددة بوضوح مع معايير للإنجاز (محددة) S = Specific.
- هنـاك قياسـات معروفـة متـوافرة لتحديـد التسـليم (قابلـة للقيـاس) = M Measurable.
- ضمن البيئة الحالية والمهارات المتوافرة (قابلة للانجاز) A = Achievable.

- لا تحاول أن تحقق المستحيل بوجود العديد من الأشياء المجهولة (واقعية) = R Realistic.

- محددة بتاريخ تسليم مبني على الحاجة الحقيقية (محددة زمنيا) T =Time bond.

9- لا بأس أيضاً أن تحدد أي جوانب مهمة في استراتيجيتك المقترحة لأداء المشروع مثل:

- وجود وتفحص عدة خيارات.
- استخدام متعهدين فرعيين لتنفيذ جزي من العمل (حيث تكون المهارات غير متوفرة).
- استخدام مستشارين للدعم ولتقديم النصح.
- إعادة استخدام ما هو معروف من الأساليب والعمليات أو التقنية.
- إذا كانت تفضل فإنه يمكنك أن تدخل هذه المعلومات في وثيقة بيان مجال العمل.

**الوثيقة الخامسة: بيان بمجال العمل:**

ان هذا هو المكان الملائم لتسجيل معلومات أخرى منقولة من التقارير الماضية والمشاريع ذات الصلة، كما تتضمن هذه الوثيقة أيضاً:

- المعايير الإلزامية التي تفرضها القوانين والتشريعات.
- مواصفات العملية.
- حدود المشروع المعروفة، الأشياء التي سوف لا نفعلها.
- شروط المتعهد الفرعي المفروضة على طرف ثالث.
- مواصفات المنتج الداخلي.
- معايير الجودة.
- مكان الاحتفاظ بالمعايير والمواصفات للرجوع إليها عند الحاجة.
- المعايير المواصفات التي يمكن تطبيقها.
- إجراءات الشراء.
- مواصفات المنتج الخارجي.
- مواصفات العميل.

- الافتراضات الموضوعة.
- إجراءات التشغيل.
- اختبار المواصفات والإجراءات.
- أية استثناءات لهذه المعايير.
- كيفية قياس النجاح.
- تعتبر وثيقة بيان مجال العمل مكاناً ملائماً، لإيجاد أيـة معلومـات أخرى ذات صلة تدعم تعريفك للمشروع.

**الوثيقة السادسة: تقييم المخاطر:**

ان جميـع المشـاريع تنطـوي علـى مخـاطر، وإدارة المخـاطر هـي عمليـة تحديـدها واحتوائها لتضمن نجاح مشروعك.

**تعريف الخطر**

ان الخطر هو أي حدث يمنع المشروع من تحقيق توقعاتك وتوقعـات المسـتفيدين، والخطر الذي يحدث فعلاً يصبح مشكلة يجب أن تحظى باهتمام فوري للمحافظـة علـى سير المشروع طبقاً للجدول المحدد، قد يعمل تقييم المخاطر في هذه المرحلـة مـن المشـروع على إيقاف المشروع، إذا تبين أن هناك مستوى عاليـاً مـن الخطـر مقارنـة مـع مشـاريع أخرى محتملة، وبالتالي ليس من المجـدي الاسـتمرار فيـه، وهنـاك دائمـا ثـلاث أنـواع أساسية من المخاطر:

1- مخاطر العمل: مثل مدى قابلية المشروع للنمو والتطور.

2- مخـاطر المشـروع: وهـي المرتبطـة بالجوانـب الفنيـة للعمـل لتحقيـق النتـائج المطلوبة.

3- مخاطر العملية: وهي المرتبطة بالخطوات والإجـراءات والأدوات والتقنيـات المستخدمة لمراقبة المشروع.

وكمدير للمشروع فإن واجبك أن تعمل مع فريقك من أجل:

- تحديد وتقييم المخاطر المحتملة.

- الحصول على موافقة على خطط عمل لاحتواء المخاطر.
- اتخاذ القرارات ومراقبة النتائج.
- الحل الفوري لأية مشاكل تنتج عن المخاطر التي تحدث.

**تقييم المخاطر**

سوف تبدأ أنت وأعضاء فريقك قريباً بالتخطيط للمشروع ووضع جدول تتفق عليه مع عميلك، وأثناء سير العمل سوف تظهر العديد من المشاكل التي من المحتمل أن تعرض جدولك للخطر، فإذا حدث تأخر في الجدول فهناك دائماً سبب لذلك، وتصبح المخاطر التي تحدث هي المشاكل التي يتعين عليك أن تحلها فوراً لتضمن عدم حدوث تأخر في جدول أعمال المشروع، فهناك دائماً احتمال لحدوث مخاطر غير منظورة تقود إلى مشاكل غير متوقعة، ومع ذلك فإنه يمكنك أن تتخذ الإجراءات الضرورية للالتزام بمواعيد الجدول بشرط أن تتحرك فورا لمعالجة هذه المشاكل، ولذا حدد المؤشرات أو المنبهات التي تشير إلى حدوث خطر، وأبق أعضاء فريقك متأهبين دائما لاحتمال خطر فعلي.

**متى يكون تقييم المخاطر ضرورياً**

ان إدارة المخاطر هي عملية مستمرة تتم طوال دورة حياة المشروع، ولذا يجب عليك أن تبقي تركيز أعضاء الفريق منصبا عليها:

- ابدأ بها الآن في مرحلة تعريف المشروع وإعلانه.
- إنها ضرورية لعملية ترسيخ التعريف.
- ألف قائمة كاملة كمفكرة لمخاطر المشروع.
- راجع هذه القائمة في فترات منتظمة كلما جرى تقدم في أعمال المشروع.
- راجع مفكرة مخاطر المشروع في الاجتماعات الخاصة لتقدم المشروع، وذلك كل شهر عادة، وركز هذه المراجعة على:
- أي تغير في الأثر المحتمل لمخاطر محددة.
- أية مخاطر انتقلت من فئة المخاطر ذات المستوى الأدنى إلى فئة المخاطر ذات المستوى الأعلى.

- إضافة أية مخاطر جديدة تم تحديدها إلى القائمة وتقييمها لجهة أثرها أو احتمال حدوثها.

ويجب عدم إزالة أي خطر تم إدراجه في القائمة مطلقاً، حتى ولو انقضت الفترة الزمنية التي يمكن أن يحدث فيها، فقائمة المخاطر التي وضعتها مصدر قيم للمعلومات للمشاريع المستقبلية، وهي أيضاً مصدر مفيد لوضع قوائم تفقدية.

وتنطوي جميع المشاريع على مخاطر في البداية بسبب العديد من العوامل المجهولة التي ستتخلص من بعضها أثناء عملية التخطيط، وقد يرجع الخطر إلى عوامل خارجية أو داخلية، ويلاحظ في الواقع العملي بأن المخاطر تختفي وتحل محلها مخاطر جديدة أخرى أثناء التقدم في المشروع، ويتطلب تقيم المخاطر أن تجيب عن بعض الأسئلة الرئيسية مثل:

- ما هو الخطر بالضبط؟
- ما مدى خطورته كتهديد للمشروع؟
- ما يمكن أن نعمل للتقليل من أثره على نجاح المشروع؟

ادع جميع أعضاء فريقك لجلسة استدرار أفكار من أجل تحديد أكبر عدد ممكن من المخاطر المحتملة بحيث يتم التفكير في أي شيء يمكن أن يسير خطأ أو أن يعيق تقدم المشروع، وبعد الانتهاء من تحديد جميع المخاطر راجع القائمة متأكداً من عدم تكرار أي منها ثم سجلها في مفكرة مخاطر المشروع معطياً كلا منها رقماً واسماً وتاريخ تحديد، ثم حاول أن تضع سمتين لكل خطراً:

- ما هو احتمال حدوثه بناء على المعلومات المتوافرة حالياً؟
- ما هو أثره المحتمل على المشروع إذا ما حدث فعلاً؟

لا يكون هذا التقييم إلا ذاتيا حيث يستند إلى الخبرة السابقة الموجودة لديك، ولدى أعضاء فريقك غير أنه يجب عليك أن تحاول التوصل إلى اتفاق بخصوص كل خطر يتم تحديده، وتذكر بأن أي شيء يمكن أن يسير خطأ أو أن يهدد المشروع هو خطر محتمل يجب عدم إغفاله.

### كيفية العمل في هذه المخاطر

إن أية مخاطر جرى تصنيفها على أنها غير مقبولة يجب تحليلها بدقة على نحو أكثر تفصيلاً، وإذا كانت ستسبب فشلاً للمشروع/ فقرر حينئذ ما إن كان من الضـروري أن تجري بعض التغيير على تعريف المشروع للتقليل من مستوى الخطر، وإذا كان بوسعك أن تعمل شيئا ما فوراً للتقليل من مستوى الخطر فإن عليك أن تضع وتنفذ خطة عمـل الآن، فليس هناك من مشروع يستمر فعلا بوجود هـذه المخـاطر، ولكـي تضـع خطـط عمل سجل:

- وضعا مختصراً للخطر.
- متى يتوقع حدوثه.
- احتمالية حدوثه.
- النتائج المتوقعة منه.
- الإجراءات التي تقترح أن تتخذها إذا ما حدث.
- من سيتخذ الإجراءات.

إذا قررت أن تغير الخطـر في أي وقـت فسـجل التغـيير وحـدث مفكـرة مخـاطر المشروع وأرسل نسخة منها للمستفيدين، وعندما يتم تحديد المخاطر التي ينطـوي عليهـا المشروع ووضع خطط عمل لمعالجتها فإنه يتعين مراقبة هذه الخطط للتأكد مـن أنـه يـتم اتخاذ إجراءات فورية عندما يقتضـي الأمـر، وسـوف نتعـرض لهـذا الإجـراء في سـياق مراقبة المشروع.

## التسويق في المشروعات

### كيف تسوق لمشروعك

ان أهمية التسويق تظهر مع ظهور التكنولوجيا الحديثة ووفـرة الإنتـاج، وظهـور المنافسة الشديدة أصبحت المشكلة المعاصرة الآن هي كيفية التسـويق لجـذب المسـتهلك لشراء المنتجات، ولا أدل على ذلك من الإعلانات التي تشاهدها في المجلات والصـحف اليومية، والـتي تكـاد لا تخلـو مـن طلـب شـغل وظيفـة مـدير أو مسـئول للتسـويق أو

للمبيعـات أو للإثـنين معـاً، والملاحـظ أن نسـبة كـبيرة مـن المشـروعات بصـفة عامـة والمشروعات الصغيرة بصفة خاصة تفشل بسبب عدم إهتمامها بالنشاط التسويقي.

**مفهوم التسويق والبيع**

يقصد بالسوق :

البحث عن المستهلك ذاته الذي يحتاج منتج مشـروعك دون ارتبـاط بالمكـان أو الزمـان، أو التخطـيط لبحـث احتياجـات أو متطلبـات السـوق أو المسـتهلك ( هـدف التسويق)، ثم إنتاج هذه الاحتياجـات لتلبيـة رغبـات العميـل ورضـائه عنهـا بـالجودة والسعر المناسبين.

اما البيع فيقصد به :

التصريف والنقل لملكية المنتج من المشروع إلى المستهلك بمقابل، ويتضح مما تقـدم أن البيع آخر مراحل عملية التسويق، ومن نصائح لك كمدير او صاحب للمشـروع في مجال التسويق:

- لا تجلس وتنتظر من يشتري منك بل حاول أن تصل للمستهلك.
- حدد ما هي السلع والخدمات التي يريدها المستهلك.
- ما هي مواصفات المنتج الذي يريده المستهلك.
- لماذا يفضل المستهلك منتج معين.
- حدد سعر منافس لسعر السوق لكي يساعدك على تحقيق الربح.

**العوامل المؤثرة على تسويق منتجات مشروعك**

أ- عوامل خارجية :

1- المنافسون لمشروعك، وتشمل ما يلي :

- المنافس هو كل من يقوم بإنتاج منتج أو خدمة مشـابهة لمـا تقدمـه ليشـارك في نسبة المبيعات التي يحتاجها السوق.
- على صاحب المشروع أن يدرس كـل شـيء ومواصـفات وسـعر منتجـه، وأن يحاول أن يتفوق أو يتميز عليه.

2- المستهلك :

يجب دراسة رغبات المستهلك وإحتياجاته ومستوى دخله ومعيشته، وأماكن إقامته وأذواقه، وما هي أعمار المستهلكين للمنتج.

3- القوانين :

يجب دراسة كل القوانين التي يتعامل مشروعك معها والجهات المنفذة لها، مثل قوانين ضريبة المبيعات والجمارك.

4- المناخ الاقتصادي:

يجب دراسة المعلومات الخاصة بحركة الاقتصاد في المجتمع كالإستهلاك والشراء .

ب- عوامل داخلية :

وهذه العوامل تسمى عملياً بالمزيج التسويقي:

أولاً: المنتج :

يجب على صاحب المشروع أن يبحث عن المنتج ( سلعة / خدمة) الجيد الذي يلبي احتياجات المستهلك، من حيث ( تصميم المنتج – شكله – تعبئته – مواصفاته).

ثانياً: السعر:

هو قيمة المنتج، ومن خلاله تقسيم المستهلك قدراته الشرائية، ويقارن بين الأسعار المنافسية لذات المنتج الخاص بك، أما عن العوامل التي تؤثر على تسعير منتجك فهي:

- تكلفة المنتج + هامش الربح.
- مستوى الطلب على المنتج + المنافسة في السوق.
- الموردون للخامات وتوقيتها.

ثالثاً: الترويج:

يقصد بالترويج كيفية الإتصال بالمستهلك، لتعريفه بالمنتج المراد بيعه، ومحاولة جذبه لشراء منتجك.

وتشمل عمليات الترويج، الإعلان، والبيع الفردي ( رجل البيع)، ووسائل الدعاية، كالصحف والمجلات والتليفزيون والإذاعة والإعلانات والمنشورات.

كما أنه يمكنك أن تقوم بما يلي :

1- ثبت يافطة خشبية أو لوحة تدل على مكانك في المنطقة.

2- استفسر من العملاء الجدد كيف عرف أو سمع عن مشروعك لأول مرة فقد تجد لديه أفكاراً جديدة للدعاية.

3- قبل افتتاح مشروعك علق يافطة أو أكثر من القماش تتضمن بيانات مشروعك.

4- وزع منشورات ورقية في المنطقة المحيطة بالمشروع، وبالذات في أماكن التجمع.

5- وزع عينات أو هدايا رمزية في المنطقة المحيطة بالمشروع، وبالذات في أماكن التجمع.

6- وزع كروت شخصية للأشخاص الذين تتوقع أنهم سيكونون عملاء لك في المستقبل.

7- اطلب من بعض وسائل الإعلان أن تقايض منتجاتك أو خدماتك مقابل ساحة اعلانية.

8- ساهم في أعمال المنظمات غير الحكومية أو الجمعيات الخيرية، ووزع نشراتك من خلال أنشطتها.

9- لتعطي الإنطباع عن مساهمتك في خدمة المجتمع.

10- قدم عروضاً خاصة لكبار العملاء.

11- قدم خدمات مجانية للعملاء الجدد لتكسب ثقتهم أكثر.

رابعاً: مكان التوزيع:

يقصد بذلك طرق توزيع المنتج لكي يصل إلى المستهلك مثل:

- قنوات التوزيع .
- الوسطاء ( افراد – مؤسسات جملة – تجزئة – وكلاء).

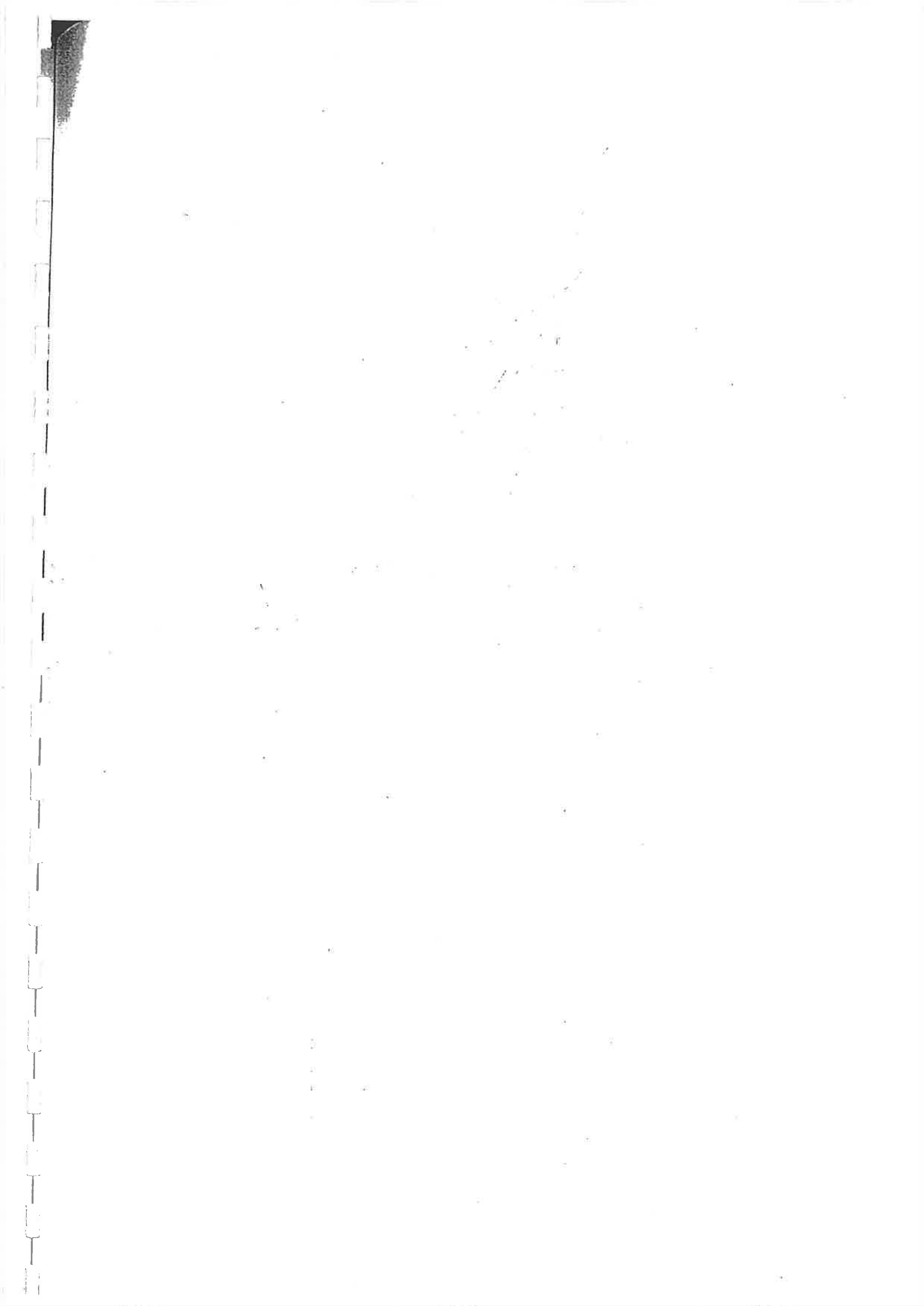
وتتوقف طرق التوزيع على :

- طبيعة المستهلك ( نهائي – صناعي).
- طبيعة الوسطاء.

# الباب الاول

# الريـــادة

## الفصل الرابع
## المشروعات الصغيرة



# المشروعات الصغيرة

## مفهوم المشروعات الصغيرة

هي أنشطة لتوليد الدخل واستثمار لبعض المصادر والمهارات خاصة للشباب بغرض تحقيق عائد مجزي للقائم علي النشاط، وقد تكون مهارات فنية أو إدارية.تساعد تنمية المشروعات الصغيرة والحرفية على استخدام عمالة وخلق فرص عمل جديدة، كما تلعب دوراً هاماً وحيوياً في خدمة الاقتصاد القومي، لقدرتها علي استيعاب أعداد هائلة من الأيدي العاملة، وعلى المساهمة بدور فعال في الإنتاج والنشاط الاقتصادي بصفة عامة .

## أنواع المشروعات الصغيرة من حيث النشاط

1- إنتاجية :

ان أساسها التحويل بمعني تحويل خامة إلى منتج نهائي أو وسيط والقيمة المضافة، بمعنى زيادة قيمة المخرجات (الناتج) عن المدخلات (عناصر الإنتاج)، والتماثل بمعنى تطابق كل مواصفات الوحدات المنتجة .

2 - خدمية :

ان أساسها القيام نيابة عن العميل بخدمة كان سيقوم بها بنفسه، أو لا يستطيع القيام بها بنفسه .

3 - تجارية :

ان أساسها شراء و بيع وتوزيع سلعة مصنعة أو عدة سلع مختلفة، اعادة استثمار الربح (الفرق بين سعر الشراء والبيع).

## السمات التي يجب توافرها في الشباب لإقامة مشروعات

1. **الرؤية** : وهي القـدرة علـى رؤيـة فرصـة تجاريـة وتشـجيع الآخـرين علـى الاشتراك فيها.

2. **الالتزام** : وهو القدرة على فعل كل ما هو مطلوب لتحويل الرؤية إلى حقيقة، مثل توظيف الأفكار والوقت والجهد لنجاح المشروع.

3. **المخاطر النسبية**: وهي القدرة علـى تحديـد المخـاطر المحسـوبة والاسـتمرار في مواجهة المعوقات والاعتراضات.

4. **الثقة بالنفس** : حيث يجب أن يتمتع أصحاب المشروعات الصغيرة بقدر كبير من الثقة بالنفس، وعلى قدر إيمانهم بقدراتهم الشخصية على إنجاح مشروعاتهم يتحقق لهم التفوق والنمو في أنشطتهم.

5. **القدرة علي الإقناع**: يجب أن يكون لدي أصحاب المشروعات الصغيرة القدرة على إقناع جهات التمويل بمدي جدوى مشروعاتهم، وعلى التفاوض مع التجار على، أفضل الأسعار.

6. **المبادرة**: أصحاب المشروعات الصغيرة لا يحتاجون أن يوجههم أحد لـما يجـب أن يفعلوه فهم يملكون مشروعاتهم وهم قادته ومديريه، فـما أن يتأكـدوا مـن ضـرورة عمل شيء معين حتى يبادروا بالقيام به وإنهاؤه علي أكمل وجه.

7. **الإنـجاز**: يتمتع أصحاب أنشطة توليد الـدخل المتفوقـون بقـدرة كـبيرة علـى الانتهاء من الأعمال التي يشعرون بضرورة إنجازها بسرعة فهـم في سـباق مـع الـزمن، حيث أن أي تأخير يترتب عليه، إما خسارة نقدية أو فقد عميل أو إساءة لسمعته.

8. **الاستمتاع** : وهو المتعة في أداء العمل على أكمل وجه، وبذل كل ما يمكن من جهد، لذا فإن العمل لا يصبح مجرد قضاء للوقت.

## طرق توليد أفكار المشروعات الصغيرة:

**1ـ التقليد:** هـذه الطريقـة أساسـها هـو النظـر إلى نـوع معـين مـن المشـروعات الموجودة ودراسته ومحاولة إقامة مشروع على نفس المنهج، ولكـن يلـزم إضـفاء بعـض التطوير عليها كي تصبح مميز.

**2ـ اغتنام فرصة:** هذه الطريقة تعتمد على وجود احتياج ما لدي قطاع معين من المستهلكين ومحاولة تلبية هذا الاحتياج عن طريق مشروع

**3ـ ابتكار :** هو ابتكار نوع جديد من المشروعات التي لم تكن موجودة مـن قبـل ومحاولة خلق حاجة لمنتجات هذه المشروعات لدي المستهلك

### الخصائص العامة للمشروعات الصغيرة

1- يحتاج إلى رأس مال صغير أو كبير نسبياً.

2- يحتاج إلى مكان ثابت لإدارة الأعمال.

3- يستغرق معظم وقت صاحبه.

4- يحتاج غالباً إلى قدر محسوب من المخاطرة برأس المال.

5- المصدر الرئيسي لدخل صاحبه.

6- عمل مسجل بطريقة رسمية ويدفع عنه ضرائب.

7- غالباً لا يتأثر بالظروف الشخصية التي يتعرض لها مالكه.

8- يحتاج إلى بعض المهارات الأساسية في إدارة الأعمال.

9- استثمار على المدى البعيد نسبياً.

10- يتجه إلى استخدام الخامات المحلية.

11- يحتاج إلى تكنولوجيا بسيطة.

12- يحتاج إلى دراسة جدوى المشروع قبل تنفيذه.

## مصادر وشروط الحصول علي تمويل

بالرغم من توافر سيولة كبيرة لدي البنوك المصرية إلا أنها تحجم عن تمويل قطاع المشروعات الصغيرة باعتبار أنه يمثل لها مخاطر عالية خاصة وأن البنوك تفضل إقراض مبالغ كبيرة إلى عدد محدود من العملاء عن إقراض مبالغ صغيرة إلى أعداد كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة والحرفية

من أهم مصادر التمويل بالنسبة للمشروعات الصغيرة هو الصندوق الاجتماعي للتنمية والذي تتكون موارده من مكونين رئيسيين هما:

1- المنح.

2- القروض.

والتي يقدمها الأفراد والمؤسسات والمنظمات المحلية للدولة، والإقليمية والدولية.

## إجراءات اعتماد المشروع وإتاحة التمويل

يتم إرسال مستند المشروع شاملة البرامج الزمنية للتنفيذ والهيكل التنظيمي لإدارة المشروع لطلب الموافقة علي التمويل، ويتم الحصول علي الرد في حدود شهر، ويتم إعداد إطار اتفاق العمل مع الجهة الكفيلة في خلال أسبوعين وتقوم الجهة الكفيلة بتعيين مراقب للمشروع، وإتاحة الدفعة الأولى للتمويل طبقاً لبرنامج صرف الدفعات الأولى للبدء في تنفيذ المشروع بعد فتح حساب خاص بالمشروع بأحد البنوك المعتمدة يبدأ الإعداد لتنفيذ المشروع طبقا للبرنامج الزمني، وعمل التجهيزات اللازمة ومباشرة مدير المشروع لمسؤولياته، ودفعات حسب تقدم الأعمال، يصرف باقي التمويل علي دفعات حسب تقدم الأعمال.

**الخدمات التي يقدمها الصندوق الاجتماعي للشباب**

1- يعاون في تذليل الصعوبات التي تواجه أصحاب المشروعات.

2- يساعد في اتخاذ القرار المناسب .

3- يعاون الشباب في أن يصبح مالكا لمشروع إنتاجي صغير.

4- يساعد الشباب في إعداد خطة الإنتاج وبيع المنتجات وصيانة المعدات.

5- يساعد الشباب في المقارنة بين البدائل المطروحة، واختيار البديل الأمثل.

6- يجعل الشباب علي معرفة بالاتجاهات الاقتصادية والقانونية.

7- يقدم للشباب المعاونة الفنية والمالية والإجرائية والتسويقية في مرحلة بدء المشروع حتى يستقر.

كما أنه ليس من الضروري أن يكون المقصود من العمل المستقل هو أن تقيم مشروعاً تجارياً خاصاً بك، ولكن قد يقصد بالعمل المستقل أن تكون مستقل بذاتك في أدائك لعمل أنك تعمل عند الغير، بمعني أن يكون لديك القدرة علي الابتكار والتجديد في عملك، وعدم الرجوع إلى رؤسائك في كل صغيرة وكبيرة وأمنح لنفسك مساحة من التفكير والتصرف الحر.

ومن المميزات التي ستعود عليك عندئذ، نذكر منها:

- الشعور بالحرية فأنت تستطيع أن تنفذ ما لديك من أفكار وآراء خاصة
- الاستقلال في تصريف جميع أمورك
- الشعور بالفخر حين تؤد ي عملك وأن ترضي عما تفعله
- المبادرة فأنت تسعي إلي أن تكون أول من يفعل هذا العمل

نري أن كثيراً من الناس يلجئون إلي تقليد بعضهم البعض، بمعني أنه إذا قام شخص بعمل مشروع معين، وأثبت نجاحه فنجد الكثير من الناس يقوم بعمل نفس الفكرة، وهذا يرجع إلى الخوف من المجازفة والمخاطرة في عمل مشروع أو فكرة جديدة، وعليك إذا قمت بتكرار فكرة معينة أو مشروع معين أن تضيف عليها ما يميزك عن الباقين ويوجد الاختلاف بينكم.

## أهداف المشروعات الخاصة

ان النظرية الاقتصادية تفترض للمشروع أن تحقيق أقصى ربح يعتبر من الأهداف الرئيسية لأي مشروع، والربح الذي يسعى إليه المشروع هو الفرق بين حصيلة المبيعات وتكاليف الإنتاج، ويندرج في تكاليف الإنتاج بهذا المفهوم كل النفقات التي يتحملها المشروع، ولكن على الرغم من أن تحقيق الربح يعتبر ضروري لاستمرار المشروع ونموه، إلا أنه لا يعتبر الهدف الوحيد فبجانب تحقيق الأرباح نجد أهداف أخرى كثيرة موضعاً لاهتمام المشروعات الخاصة، ومن أهمها:

1- تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات كوسيلة لحصول المشروع على شهرة واسعة، وثقة كبيرة في الأسواق.

2- قد يكون الهدف من الإنفاق الاستثماري لمشروع قائم هو حماية النشاط الرئيسي له، من خطر توقف الإنتاج.

## أهداف المشروعات العامة

يعد تحقيق المنفعة العامة هو الهدف الأساسي للمشروع العام، سواء تحقق ربح من قيام هذا المشروع أو لم يتحقق، فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة أو تقديم خدمة بسعر تكلفتها أو بأقل، ولكن يجب ألا يفهم من ذلك أن المشروعات العامة لا تهتم إطلاقاً بالربح، بل يجب ألا يتم ذلك على حساب تحقيق الأهداف التي أنشئ المشروع العام من أجلها، وفيما يلي أهم الأهداف التي تنشأ من أجلها المشروعات العامة:

1 - قيام بعض المشروعات الوطنية المرتبطة بالأمن القومي للدولة مثل صناعة الأسلحة والذخائر، أو لاعتبارات اقتصادية وطنية كإنشاء الدولة المنتجة للنفط مصافي لتكريره أو أسطولاً بحرياً لنقله، أو إنشاء قاعدة من الصناعات الثقيلة كأساس للتنمية.

2- قد تقوم الدولة بإنشاء مشروعات وبيع منتجاتها بأقل من التكلفة لاعتبارات اجتماعية، كما في حالة الخبز والمنسوجات والأدوية...الخ.

- قد يكون الغرض من إنشاء الدولة لمشروعات إنتاجية هو الحصول على موارد مالية لتمويل نفقاتها، بدلاً من التجائها لفرض ضرائب جديدة- فصناعة السجائر، مثلاً من المشروعات العامة من هذا النوع في كثير من دول العالم.

3- مشروعات المنافع العامة التي تنتج الخدمات الأساسية والبنية التحتية، (مثل النقل والمواصلات الطرق والكباري والكهرباء...الخ).

**دراسة الجدوى المبدئية**

قد لا يتمكن المستثمرين من تنفيذ المشروع الاستثماري، وقد يرجع ذلك إلى أسباب فنية أو قانونية أو اقتصادية، فإذا ما قام هؤلاء المستثمرين بتكليف الخبراء، والاستشاريين، بإعداد دراسة كاملة لجدوى المشروع فإنها غالباً ما تحملهم نفقات مرتفعة قد يتبين في النهاية أن المشروع عديم الجدوى، والبديل لذلك هو القيام بدراسة جدوى مبدئية قبل الدراسة التفصيلية الهدف منها هو التأكد من عدم وجود مشاكل جوهرية تعوق تنفيذ المشروع الاستثماري.

ودراسة الجدوى المبدئية أو الدراسة السابقة للجدوى لا تتطلب الفحص الدقيق والتفصيلي، كما هو الحال في دراسات الجدوى المفصلة الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحمل من يقوم بها نفقات كبيرة، وتتجه الدراسة المبدئية للجدوى إلى توضيح المعلومات التالية أو بعضها:

1- مدى الحاجة إلى منتجات المشروع، وهذا يتطلب وصف السوق بمعنى تقدير الاستهلاك الحالي واتجاهاته والأسعار السائدة، وأذواق المستهلكين...الخ.

2- مدى توافر عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب دراسة للخامات التي سيحتاجها المشروع، من حيث مدى توافرها باستمرار وجودتها، كذلك العمالة التي سيعتمد عليها المشروع من حيث مدى كفاءتها ومستويات الأجور...الخ.

3- تحديد المرحلة أو المراحل التي تحتاج إلى تركيز خاص في الدراسة التفصيلية (السوق- الإنتاج- التمويل...الخ).

4- تقدير حجم الاستثمار المطلوب وتكلفة التشغيل.

5- تقدير الأرباح الصافية المتوقعة من المشروع.

6- ملخص للمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع، وأنواع المخاطر التي يمكن أن تترتب على إقامته، وهذا يتطلب دراسة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي سينشأ فيها المشروع.

7- التكاليف المقدرة للدارسة التفصيلية للجدوى.

وهذه المعلومات ليست الوحيدة التي يجب أن تظهرها دراسة الجدوى المبدئية، بل يجب توضيح كل المعلومات تساعد على ترسيخ أو استبعاد المشروع الاستثماري المقترح، ويمكن الحصول على هذه المعلومات من عدة مصادر لعل أهمها:

**1ـ مصادر ميدانية:**

تشمل المقابلات الشخصية مع رجال البيع والعملاء المحتملين والمسؤولين في الحكومة والغرف التجارية ونقابات العمال...الخ.

**2ـ مصادر مكتبية:**

تتمثل في البيانات والإحصاءات المنشورة في النشرات الصادرة عن الهيئات والأجهزة الحكومية، مثل وزارة التخطيط، والإدارة المركزية للمعلومات والإحصاء، البنك المركزي والبنوك التجارية، بالإضافة إلى البحوث العلمية.

## دراسة الجدوى المالية والاقتصادية للمشروع من منظور الاقتصاد القومي

نركز في تحليلنا لعناصر دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الاستثماري على جانب الربحية التجارية، وهي قد لا تعطي صورة صادقة عن مدى مساهمة المشروع الاستثماري المزمع القيام به في الاقتصاد القومي، أي بعبارة أخرى مدى مساهمة المشروع واتساقه مع توجهات الخطط التنموية، وآثاره المتوقعة على الرفاهية الاجتماعية، للتعرف على تلك الأمور فإنه يفضل إجراء دراسة جدوى المشروع من ناحية الاقتصاد الكلي.

وتتشابه دراسة جدوى المشروع على مستوى الاقتصاد الكلي من حيث الشكل والمضمون، مع دراسة الجدوى التجارية للمشروع فكلاهما يسعى إلى تحديد للمنافع

والتكاليف من ثم تقدير مؤشرات الربحية للمشروع الاستثماري المقترح، بل أنه يذهب البعض إلى القول بأن (تحليل الربحية ما هو إلا خطوة على طريق تحليل الربحية القومية)، وفي حقيقة الأمر فإن تحليل الربحية التجارية والربحية القومية تختلفان في عدة أمور. فالهدف من تحليل الربحية التجارية هو تقدير صافي النتائج المالية للمشروع في حين يهدف تحليل الربحية القومية إلى تقدير مساهمة المشروع في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنظورة، من جهة أخرى فإنه يجب ملاحظة أن تحليل الربحية التجارية يأخذ في الاعتبار فقط الآثار التي تكون، والتي يمكن التعبير عنها بقيمة نقدية مباشرة في حين يدخل في تحليل الربحية القومية الآثار المباشرة وأيضاً غير المباشرة القابلة وغير القابلة للقياس النقدي.

ولهذا نجد أن تحليل الربحية التجارية يعتمد على أسعار السوق في حين تقوم دراسة تحليل الربحية القومية على أساس استخدام أسعار الظل (Shadow Prices) أو الأسعار المحاسبية، وهي التي تعتبر تقريباً للتكلفة الاجتماعية التي يتحملها الاقتصاد القومي.

ولا جدال فإن هذه الاختلافات في المفاهيم تنعكس بصورة أو بأخرى على البنود المختلفة للمنافع والتكاليف وفي تقييم كل منها- التجاري والقومي، فبعض أنواع المدفوعات التي تظهر ضمن بنود التكاليف عند إجراء التحليل المالي للمشروع لا تمثل عبئاً مباشراً على موارد الاقتصاد القومي بل تعتبر مجرد تحويل أو إعادة تخصيص للموارد المتاحة من قطاع إلى قطاع، حيث تكون منفعة أو عائد استخدام تلك الموارد أعلى في القطاع الجديد من تلك في القطاع القديم، وبالتالي فإن هناك تحسن في استخدام الموارد ينعكس سلباً أو إيجاباً على المنافع والتكاليف الاجتماعية.

ويتضح مما سبق أن هناك اختلافات كبيرة بين تحليل الربحية التجارية وتحليل الربحية على مستوى الاقتصاد القومي، فالأخير يتضمن عمليات أكثر تعقيداً من الأول، ويتطلب معرفة وخبرة بالأساليب الفنية المستخدمة لتقدير الأسعار (التكاليف بما في ذلك أسعار الظل) والمنافع، وهو بذلك يتطلب أيضاً توفير قدر أكبر من المعلومات

وبالتالي عادةً ما تكون تكلفة إجراء، ودراسة تحليل الربحية على مستوى الاقتصاد القومي أكبر من تكلفة إجراء دراسة تحليل الربحية التجارية.

ولهذا في حالات دراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية الصغيرة الحجم أو المتوسطة قلما ما تتضمن الدراسة تحليل الربحية على مستوى الاقتصاد القومي غير التعرض لبعض التقديرات لفرص العمل الجديدة المتوقعة التي سوف يخلقها المشروع للكوادر الوطنية، ويجدر التأكيد هنا على أنه رغم الأهمية الكبيرة لتحليل الربحية التجارية للمشروع الاستثماري، ومن أجل اتخاذ القرارات الاستثمارية بشكل أكثر فاعلية، ولضمان تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، فلا مناص من إجراء دراسة تحليل الربحية من منظور الاقتصاد القومي.

ولا شك في أن من أهم مراحل تقييم المشروعات الاستثمارية هي مرحلة تحديد سعر أو قيمة مدخلات ومخرجات المشروع الاستثماري المزمع القيام به، فهذا التحديد يعتبر من أكبر المشكلات التي تواجه الباحثين خصوصاً عند إجراء دراسة تحليل الربحية على مستوى الاقتصاد القومي، لأن اختيار الأساس الذي سيتبع في التسعير سوف يلعب دوراً كبيراً في نتائج التقييم التي نحصل عليها، ولذلك نجد أن مشكلة التسعير من أكثر المشاكل إثارة للجدل في تقييم المشروعات على المستوى المنهجي، وكذلك على المستوى التطبيقي وتتسم بوجود تباين كبير في وجهات النظر، وسوف نحاول من خلال العرض الموجز التالي للوقوف على أهم جوانب تقييم المشروعات الاستثمارية على مستوى الاقتصاد القومي.

## الدراسة التسويقية

تعتبر دراسة الطلب على منتجات المشروع من أهم عناصر الدراسة التسويقية، وتتضمن هذه الدراسة الجوانب التالية:

- دراسة العوامل المحددة للطلب والعرض: بالنسبة للسلعة التي سينتجها المشروع.
- التعرف على هيكل السوق (Market Structure) : وحجمه وخصائصه والإجراءات المنظمة للتعامل فيه.
- تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره: مستورد أو إنتاج محلي، حجم المبيعات، مدى استقرار الأسعار، والسياسات التسويقية للمنافسين...الخ.
- تقدير نصيب المشروع في السوق: على ضوء الطلب والعرض وظروف المشروع أمام المنافسين له، وتحديد معالم السياسة التسويقية المقرر اتباعها.

## دراسة جدوى المشروع من المنظور التجاري، تقدير تكاليف المشروع

يتم تقدير تكاليف المشروع من خلال البيانات والمعلومات التي تظهرها الدراسة الفنية، بالإضافة إلى تلك المعلومات التي أوضحتها الدراسة التسويقية، وتقدير تلك التكاليف يجب أن يسير في اتجاه الإجابة على السؤالين التاليين: ما هي التكلفة التي تتطلبها إقامة وتنفيذ المشروع حتى يبدأ الإنتاج والتشغيل؟ وما هي تكلفة إنتاج ذلك الحجم المتوقع من المبيعات؟ والإجابة عن السؤال الأول تعني تقدير الإنفاق الاستثماري للمشروع بينما الإجابة عن السؤال الثاني تهتم بتقدير الإنفاق التشغيلي للمشروع، أو بعبارة أخرى تقدير كل من التكاليف الاستثمارية (الرأسمالية) والتكاليف التشغيلية السنوية.

## التكاليف الاستثمارية

يمكن تحديد نطاق التكاليف الاستثمارية في دراسات الجدوى بتلك التكاليف اللازمة لإقامة وتجهيز المشروع حتى يصبح معداً للبدء في التشغيل، وبالتالي تمثل عناصر التكاليف الاستثمارية في تلك العناصر التي تنفق خلال الفترة من لحظة ظهور فكرة المشروع وإعداد الدراسات الخاصة به حتى إجراء تجارب تشغيله، وتشمل هذه التكاليف ما يلي:

1- تكاليف شراء والحصول على الأصول الثابتة وتركيبها، ومن أمثلتها تكاليف شراء الآلات والمعدات ونقلها وتركيبها في الموقع، وشراء أرض المشروع وإقامة المباني عليها وتجهيزها.... الخ.

2- رأس المال العامل، ويشمل:

المخزون من المواد الخام اللازمة لدورة إنتاجية كاملة. ويتضمن مخزون المواد الأولية الرئيسية والمساعدة والوقود وقطع الغيار والمهمات ومواد الصيانة ومواد التعبئة والتغليف.

3- النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة مصروفات: مثل الأجور والمرتبات والعناصر الأخرى للمصروفات الصناعية والتسويقية والإدارية والمالية الأخرى.

4- مصروفات التأسيس وتتضمن: تكلفة تكوين الشركة وتكلفة الدراسات التمهيدية والتفصيلية والأتعاب القانونية ومصروفات انتقال وسفر وتدريب العاملين الذين سيوكل إليهم، تشغيل المشروع بعد إقامته، بالإضافة إلى مصروفات تجارب تحت التشغيل...الخ.

## تكاليف التشغيل السنوية

ان عملية تحديد عناصر التكاليف الخاصة بالتشغيل خلال السنة الأولى التي يصل فيها النشاط الإنتاجي إلى مستوى الطاقة الكاملة، تعتبر أساساً لقياس مدى ربحية المشروع، وتتمثل تكاليف التشغيل السنوية في التكلفة الصناعية للإنتاج وأيضاً التكلفة التسويقية والإدارية، ويتعين على القائمين بدراسة، وتحليل هذا الجزء أن يبرزوا ويوضحوا الأنواع التالية من التكاليف في إطار تحليلهم:

(1) التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة إن أساس هذا التمييز الذي يفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة، هو أنه ليس لها علاقة بتغيير حجم الإنتاج وبين التكاليف التي تغير ذلك الحجم.

(2) التكاليف التي تكون ثابتة طالما أن النشاط الإنتاجي مستمر، ولكن يمكن تجنبها لو أن هذا النشاط توقف، مثل ذلك مرتبات الموظفين الذين يقومون بعملية الإشراف.

(3) التكاليف التي تستمر حتى لو توقف الإنتاج، ولكن يمكن تجنبها لو تم تصفية المشروع، مثال ذلك مرتبات الحراس.

(4) التكاليف التي لا يمكن تجنبها حتى لو تم تصفية المشروع وتم بيع أصوله، مثال ذلك استهلاك الآلات والمعدات خصوصاً التي لا يكون لها قيمة سوقية.

(5) التكاليف التي لا تكون مترتبة على الإنتاج، ولكنها تكون خاضعة لتصرف الإدارة، مثال ذلك مصاريف الإعلان والأبحاث وأتعاب المستشارين والقانونين.

(6) التكاليف المضافة والتكاليف المغرقة والتكاليف المضافة هي تلك التكاليف المترتبة على قرار معين، مثل القرار الخاص باستخدام آلة عدد من الساعات الإضافية، يترتب عليه تكاليف إضافية تتمثل في الوقود اللازم لإدارة هذه الآلة وتكاليف إهلاكها نتيجة لتشغيلها هذا العدد الإضافي من الساعات.

(7) التكاليف النقدية (Out of Pocket Costs) والتكاليف الدفترية (Book Costs)والأولى هي تلك التكاليف التي تتطلب إنفاق جاري للغير، كالأجور والمرتبات المدفوعة، أما الثانية فهي لا تتطلب إنفاقاً جارياً مثل الإهلاك.

(8) تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة ومعيار التفرقة هنا، أن التكلفة المباشرة هي تلك التي يمكن تخصيصها، أما غير المباشرة فهي تلك التي لا يمكن تخصيصها على سلعة معينة أو قسم معين، وتسمى أيضاً (Overhead Costs) .

**الأهمية الخاصة للمعلومات والبيانات في دراسات الجدوى البيانات والمعلومات المطلوبة**

**1ـ بيانات السكان:**

تشمل على عدد السكان الحالي، ويستخدم في التعرف على متوسط استهلاك الفرد من السلعة ودراسة العلاقات الكامنة بين استهلاك السلعة وعدد السكان، ومعدل نمو السكان، ويستخدم للتعرف على الزيادة المتوقعة في عدد السكان لاستخدامها في التنبؤ بالطلب في الفترة المقبلة أو بمعنى آخر معدل نمو الطلب.

وتوزيع السكان حسب فئات السن والجنس، وتستخدم هذه البيانات في التعرف على الشرائح المختلفة المستهلكة للسلعة، وبالتالي تساهم في وضع سياسة الإعلان والترويج المناسبة.

وتوزيع السكان إلى ريف وحضر، وذلك على أساس أن أنماط الاستهلاك في الريف تختلف عن أنماط الاستهلاك في الحضر، وبعبارة أخرى أن سكان الريف قد يستهلكون سلعاً لا يستهلكها سكان الحضر سواء من حيث النوع أو الذوق أو الكمية، وبالتالي تساهم هذه البيانات في التعرف على العلاقة بين استهلاك السلعة وعدد سكان الفئة المستهلكة بصورة أدق.

وتوزيع السكان حسب المستوى التعليمي، على أساس وجود اختلافات داخل المجتمع في أنماط الاستهلاك باختلاف مستويات التعليم، وعدد الوحدات السكنية ونوعها، وتفيد هذه البيانات إذا ما أريد التعرف على العلاقة بين عدد الوحدات السكنية وعدد السكان عند دراسة بعض السلع الأساسية مثل الأسمنت والأخشاب وحديد التسليح والأدوات الصحية ... الخ، حركة السكان بين المناطق المختلفة، ذلك أن نزوح سكان الريف إلى المدن وتركزهم بها يعمل على خلق سوق كبيرة فيها ويزيد

من الحاجة إلى مواد البناء والخدمات وغيرها من السلع اللازمة لإشباع حاجات السكان، وعدد العائلات، ذلك أنه في بعض السلع مثل الأجهزة الكهربائية، كالثلاجات والتليفزيونات والغسالات تكون العائلة هي وحدة الشراء.

**2ـ بيانات عن السلع البديلة:**

تتمثل في كمية الإنتاج، حتى يمكن مقانته بحجم الاستهلاك المتوقع، لتحديد الطاقة الإنتاجية المناسبة للمشروع، وسعر البيع بالتجزئة والجملة وتستخدم في رسم السياسة السعرية.

**3ـ بيانات عن الدخل:**

تشمل الدخل القومي موزعاً على القطاعات المختلفة، والإنتاج القومي موزعاً على الأنشطة المختلفة، الإنفاق القومي: الاستهلاكي والاستثماري. وتستخدم هذه البيانات في تقدير الطلب على السلعة، فالإنفاق الاستثماري المحدد في الخطة فيما يتعلق بنشاطات التشييد والبناء له أهمية بالغة في تقدير الطلب على سلعة مثل الأسمنت مثلاً، ومتوسط دخل الفرد، ويستخدم في التنبؤ بالطلب على سلع معينة يكون لدخل الفرد، أثر ملموس في زيادة استهلاكه منها كالسلع- المعمرة مثلاً.

وايضاً توزيع الدخل على فئات السكان، للتعرف على فئات الدخل المستهلكة للسلعة، وبالتالي يمكن تقدير حجم الطلب ورسم السياسات التسويقية والإعلانية، واختيار منافذ التوزيع المناسبة، وتوزيع الدخل على بنود الإنفاق، والتي يمكن الحصول عليها من واقع بيانات ميزانية الأسرة، وتفيد هذه البيانات في التعرف على نسبة ما يخصص من دخول المستهلكين للإنفاق على السلعة، وبالتالي يمكن تقدير الطلب الكلي.

**4ـ بيانات عن النقل والمواصلات:**

تشمل مختلف الوسائل المتوفرة في الدولة وإجمالي البضاعة المنقولة يومياً ونوعها وتعريفة النقل لها، وامكانيات النقل الجوي للداخل والخارج.

**5ـ بيانات عن درجة النشاط التجاري:**

تشتمل على عدد المنشآت التي تعمل في مجال التوزيع حسب المناطق، وعدد المنشآت التي تعمل في مجال التوزيع حسب نوع المنتجات، وعدد المنشآت التي تعمل في مجال التوزيع مقسمة على الوكلاء وتجار الجملة والتجزئة.

**6- بيانات عن التجارة الخارجية:**

تشمل الصادرات بالقيمة والكمية والنوع وأهم الدول المستوردة للتعرف على مدى امكانيات التصدير لجزء من الإنتاج، والواردات بالقيمة والكمية والنوع، وأهم الدول المصدرة للتعرف على امكانيات إحلال الإنتاج المحلي محل الواردات، وأيضاً مصادر الحصول على الخامات والمواد الأولية التي يحتاج إليها الإنتاج، واتجاهات الطلب العالمي والأسعار العالمية.

**7ـ سلوك المستهلكين:**

يتضمن معلومات عن المستهلك وعادة يتم الحصول على بياناته من خلال مسوحات ميدانية وتصميم صحيفة استبيان تتضمن المعلومات التالية:

- الماركة التي يشتريها عادة.
- حجم العبوة التي يفضلها.
- ما هي دوافعه للشراء.
- هل يشتري من متجر محدد.
- حجم استهلاكه اليومي.
- مدى تفضيله للإنتاج المستورد على المحلي وأسباب ذلك.

**8ـ توجهات السياسات الحكومية**

تتضمن مدى القيود المفروضة على الأسعار المحلية والسياسات التجارية من حصص الاستيراد والتصدير، كذلك نظام التعرفة الجمركية على الواردات والصادرات، وغيرها من المعلومات.

## مجالات المشروعات التي تعمل على تنمية موارد الفرقة

هنالك مجالين رئيسيين هما:

1- مشروعات تقوم بها الفرقة وبتمويل داخلي اعتمادا على أعضائها.

2- مشروعات يتم تمويلها عن طريق هيئات خارجية وتأخذ اتجاهين رئيسيين هما:

1- مشروعات وبرامج تقوم الفرقة بتسويقها لدى الغير.

2- مشروعات وأنشطة لدى الغير وتقوم الفرقة بتنفيذها، وتتفق مع احتياجات أعضاء الفرقة.

ويمكن حصر مجالات الأنشطة والمشروعات في المجالات التالية :

- الرحلات والمعسكرات.
- المهرجانات .
- الحفلات .
- الخدمة العامة .
- الأسواق والمعارض .
- المتجر الكشفي .
- شارات الهوايات المتنوعة :
- تربية الدواجن .
- دورات الكمبيوتر .
- التفصيل والحياكة وأعمال التطريز .
- المهارات المهنية ( سباكة - كهرباء - نجارة 00 الخ ) .
- التصوير الفوتوغرافي .
- تربية الأسماك .

## الخطوات المتبعة في عرض المشروعات الكشفية لتمويلها

1- حدد الهدف من المشروعات التي تحتاج إلى تمويل .

2- نسق مشروعاتك مع الجهات ذات العلاقة الأخرى منعا للازدواجية.

3- اعرض هذه القائمة على القادة البارزين متطوعين أو متفرغين .

4- ضع قائمة باحتياجاتك ( واضحة - دقيقة ) .

5- حدد الميزانية واحتياجاتك من المال والموارد البشرية .

6- قم بعملية استكشاف للبحث عن المنظمات أو الأشخاص الممولين المحتملين لهذا النوع من النشاط .

7- حدد قائمة بأفضلية الممولين .

8- حدد من سيعرض المشروع، وحاول أن تتعرف على المسئولين الذين سوف تقابلهم من حيث أحوالهم ورغباتهم .

9- قم بأعداد خطة للمقابلة مسبقاً وتمرن عليها .

10- رتب تلك الاحتياجات حسب أهميتها وأولوياتها .

11- لا تنسى أن تقدم شكرك للمسؤول الذي قابلته .

## مصادر تمويل المشروعات الكشفية

يمكن حصر مصادر تمويل المشروعات الكشفية في :

**1ـ الأفراد** : وهم من أفراد الحركة الكشفية ذاتهم أو أولياء أمور الفتية أو القادة القدامى أو الأثرياء الذين يعيشون معنا في المنطقة .

**2- الشركات والمؤسسات** : وهي الشركات التي تتبع القطاع العام أو الخاص أو الاستثماري، وهذه الشركات غالبا تقوم بالتمويل، وتحصل على عائد يتمثل في الدعاية للشركة .

3- **الهيئات الحكومية** : وهي الوزارات والمصالح والإدارات التي تتبع الدولة، وغالباً تكون ذات علاقة بمجال مشروعاتنا وأنشطتنا، مثل (وزارة الشؤون الاجتماعية- وزارة الشباب – وزارة التربية والتعليم – الجامعات – وزارة الصحة – وزارة التنمية المحلية ... الخ ) .

4- **المنظمات غير الحكومية** : وهي منظمات أهلية وتعمل في اتفاق كامل مع الأهداف التربوية للحركة الكشفية، وغالباً ما تسعى هذه المنظمات إلى تدعيم دور المشاركة الشعبية داخل القطاعات المختلفة، كذلك غالباً ما تعمل في مجال خدمة وتنمية المجتمع .

**الخطوات التي تساعدنا على اكتشاف مصادر التمويل**

هناك مجموعة من الخطوات التي تساعدنا على اكتشاف مصادر التمويل، وهي :

1- التعرف على القيم الإدارية داخل هذه الجهات .

2- التعرف على أهداف الجهات التي سوف تقوم بالتمويل .

3- دراسة اهتمامات الممولين (مصادر التمويل) .

4- المنطقة التي ترغب دائماً في العمل بها.

5- ما هي نوعية المشروعات التي دائما توافق الجهة على تمويلها .

6- ما هي المشروعات التي قامت بها الجهة من بتمويلها وحجم التمويل .

7- ما هي الشروط التي تضعها الجهة من اجل القيام بالتمويل .

8- ان ما تراه مناسباً من اجل القيام بعملية استكشاف ناجحة لمصادر تمويل أنشطتك ومشروعاتك .

## الخطوات الرئيسية لعرض المشروعات

| العنوان | يجب أن يكون بسيط وواضح |
|---|---|
| وصف المشروع | يجب أن يكون قصير وموجز وواضح. |
| أساسيات المشروع | هل المشروع ذو هدف أو أولويات . |
| الخطة | هل المشروع قائم بذاته أو هو جزء من خطة اكبر .<br>هل يمكن تطويره مستقبلاً، وما هي الخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع (برنامج زمني ). |
| الضمان | ما هي الضمانات التي تقدمها للحصول على التمويل. |
| مدة المساعدة | ما هي مدة المساعدة وحجم المساعدة في كل مرحلة. |
| الموازنة | وتشمل على:<br>- مجمل الموازنة.<br>- الدخل في كل مرحلة .<br>- الاعتمادات المالية وكيفية الصرف.<br>- أسلوب سداد المبالغ إذا كانت تمول بقرض .<br>- الإعفاءات الضريبية التي سوف يتمتع بها المشروع . |
| المسؤولون عن المشروع | إعداد قائمة بالمسئولين عن المشروع واختصاصات كل منهم وواجباته ومسؤولياته . |
| أسلوب المتابعة والتقييم | قم بوضع خطة التقييم الموازية لخطة تنفيذ المشروع، ومن سوف يقوم بها والأسلوب الفني المتبع في التقييم، وما هي مستويات التقييم في مراحله الزمنية المختلفة. |

## المشاكل التي تعترض المشروعات الصغيرة ووسائل تجنب الفشل فيها

ان المشروعات الصغيرة تواجه العديد من المشاكل من أهمها:

1. **مشاكل اقتصادية** متمثلة بالانكماش الاقتصادي وحصول ركود في قطاع ما، والمنافسة أحياناً.

2. **مشاكل تمويلية** : مثل صعوبة الحصول على القروض من المصارف نظراً لعدم توافر الضمانات اللازمة التي تطلبها المصارف، وقصور الدراسات التي تقدمها هذه المشاريع من أجل الحصول على القرض.

3. **مشاكل تسويقية** : نظراً لعدم اهتمام أصحاب المشروعات بدراسة السوق والتسويق من جراء نقص الخبرات.

4. **مشاكل إدارية:** والتي تنجم غالباً بسبب ما يلي:

- عدم الاحتفاظ بسجلات محاسبية
- التمادي في البيع الآجل دون تنظيم .
- المسحوبات الشخصية المتكررة دون تسجيل .
- عدم التفرغ الكامل لادارة المشروع .

5. **مشكلة العمالة** : تتعلق بتأمين وجود ا لعاملين في المشروعات الصغيرة، من حيث الأجور وقواعد السلامة، فضلاً عن مشكلة قلة الخبرات والتدريب، وهناك العديد من الأسباب الادارية التي تقف وراء فشل المشروعات الصغيرة:

1- عدم كفاءة الجهاز الإداري : أي عدم توافر الخبرة الكافية أو عدم القدرة على اتخاذ القرار.

2- نقص الخبرة لدى الأشخاص الذين يفكرون في إقامة المشروعات الصغيرة.

3- سوء الإدارة المالية، لأن العمل الناجح يتطلب السيطرة المالية المناسبة.

4- الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي .

5- نقص السيطرة على المخزون - الأمر الذي يؤدي إلى ضرر للمشروع الصغير، (السعر- شروط الائتمان- الخدمة- تطوير طرق التصنيع- تحسين جودة المستهلك- المصداقية)، النمو غير المسيطر عليه.

اما وسائل تجنب الفشل في المشاريع الصغيرة، فتشمل :

من أجل تجنب الفشل في المشروعات الصغيرة، يجب اتباع ما يلي:

1- أهمية التعليم في مجال التخصص الذي يمارسه المشروع قبل البدء بالعمل.

2- إعداد خطة عمل متكاملة مكتوبة، والتي يمكن اعتبارها أفضل، وصفة لنجاح العمل.

3- تعتبر إدارة الموارد المالية أفضل الوسائل الدفاعية في مواجهة المشاكل المالية.

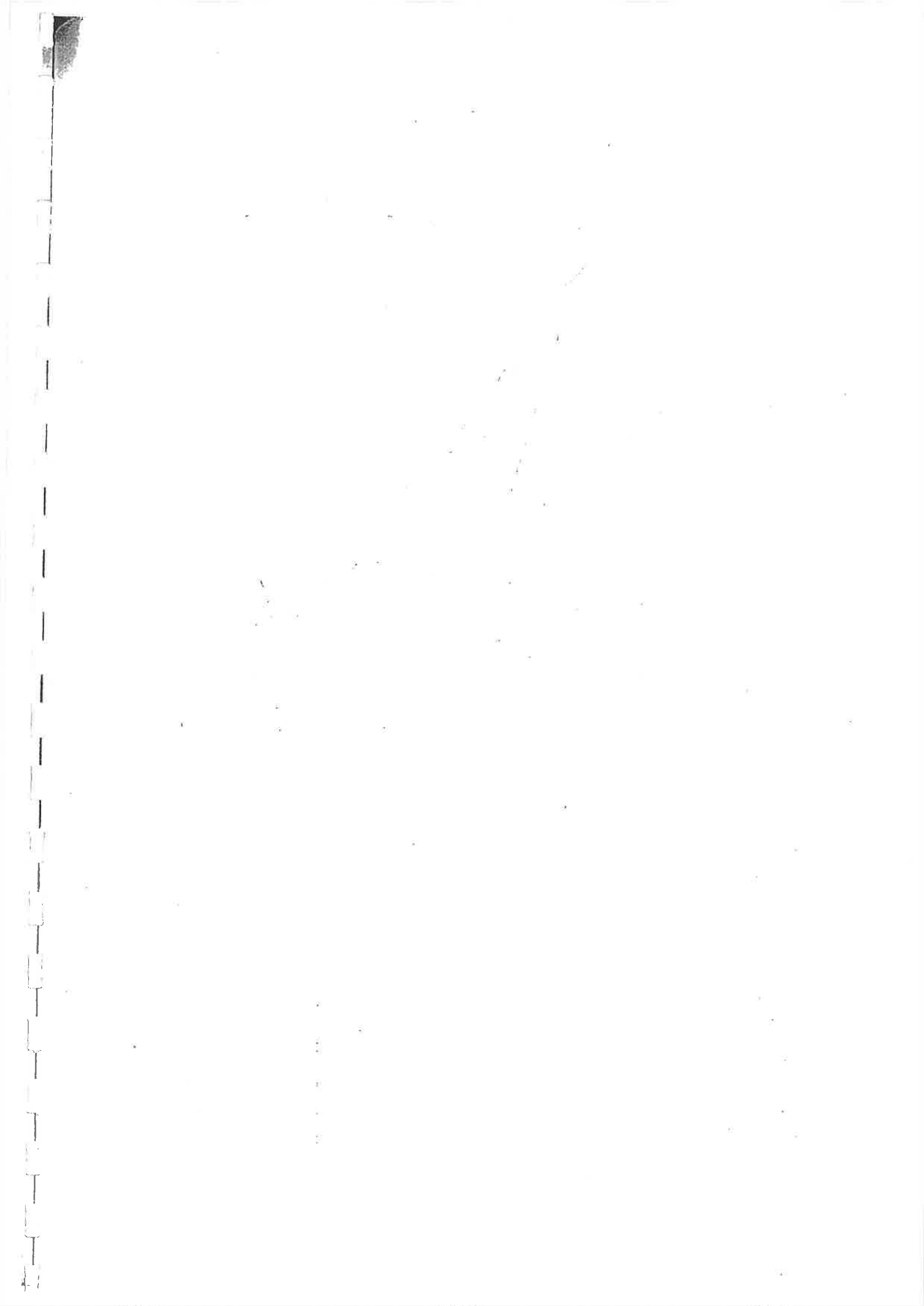
4- القدرة على فهم التقارير المالية، وإمكانية التفاعل مع مضمونها وفقاً للضرورة.

5- القدرة على إدارة الأفراد بفاعلية بغض النظر عن طبيعة عمل المشروع (أي إدارة الناس بشكل صحيح).

الباب الاول

# الريـــادة

## الفصل الخامس
## ماهية ريادة المشروعات



# ماهية ريادة المشروعات

## تعريف ريادة المشروعات

هي عبارة عن القدرة على تحديد الفرص في السوق، وتدبير الموارد اللازمة واتخاذ التصرفات اللازمة للاستفادة منه وتحقيق هذه الفرص، ويجب ان تتوفر في الأفراد القدرة على رؤية الفرص، وتقييمها وتحديد جدواها ونفعها، وان يكونو قادرون على تحديدها، وقادرون على استشراف المستقبل لمعرفة أن هذه الفرصة ستنجح في السوق .

## ماهية ريادة المشروعات :

### اولاً: تدبير الموارد اللازمة :

لكي نستطيع جعل الفرصة أمراً واقعاً حقيقياً، تحتاج إلى موارد، وتنقسم الموارد بصفة عامة إلى بشرية ومالية :

**1) الموارد البشرية:**

ان الموارد البشرية تحتاج إلى أفراد وكفاءات تساعد في الأمور التالية :

- عاملون في المشروع الجديد .
- إدارة وتسيير المشروع الجديد.
- ممولون ماليون او مساهمون بأموالهم.
- تطوير الفكرة وتحسينها.
- البحث والدراسة وتصميم المشروع.
- معاونون يرقون إلى درجة الشركاء.

**2) الموارد المالية:**

ان الموارد المالية تحتاج كرائد للمشروع إلى أموال تنفقها في مجالات كثيرة لتحقيق الفكرة والفرصة، فربما تحتاج إلى أموال للدراسة والبحث، والتصميم، وشراء أصول،

كما تحتاج إلى أموال جارية للانفاق على العمليات وأنشطة المشروع الجديد حتى يبدأ في إدرار ارباح لك، ويمكن توفير الأموال بصفة عامة من المصادر التالية :

- إدخال شركاء في المشروع.
- أموالك الخاصة بك (تمويل ذاتي).
- الاقتراض الحسن من الاصدقاء والاهل.
- الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية، وطبيعة الاقتراض في فترتها قد تكون :
- قصيرة الأجل (لشهور).
- طويلة الأجل (لسنوات طويلة) .

**ثانياً: تحديد الفرص:**

إن ريادة المشروعات تحتاج إلى أفراد لديهم القدرة على رؤية الفرص وتقييمها وتحديد جدواها ونفعها، والفرص أمام أعيننا جميعاً، ولا يراها إلا أناس قليلون، قادرون على تحديدها وقادرون على استشراف المستقبل لمعرفة أن هذه الفرصة ستنجح في السوق، فهناك شخص حينما يجلس في مطعم ليأكل، فانه سرعان ما يقول لنفسه، لو أن لدي مطعما مثل هذا، سأجعله ينجح بصورة أفضل، أو أنه يقول ببعض التحسينات والاضافات يمكن أن ينجح المطعم بصورة افضل، وربما يرى في الهالك او العوادم الخاصة بأحد المصانع فرصة يمكن أن يستغلها في السوق .

وربما يجد موارد طبيعية غير مستغلة ويعتبر عدم استغلالها فرصة جيدة للكسب، وليس شرط على رائد المشروعات أن يكتشف بنفسه الأفكار، بل يمكن أن يلتقط الأفكار من الاخرين، بل يمكن أن يساعده الاخرون في تطويرها وتحويلها إلى مشروع ناجح.

وتتميز الفرص بالتنوع والتعدد، كما تتميز بصعوبة تكرارها مرة أخرى، فحينما تذهب الفرصة (ولا تستغل)، فإنها لا تأتي مرة اخرى، ولا يجب عليه أن يندب حظه، فستأتي افكار وفرص أخرى غيرها، ولكن المهم أن تكون لديك القدرة على تحديدها.

وتحديد الفرصة تحتاج إلى شخصية متميـزة وإلى عمليـات محـددة مـن أهمهـا مـا يلي: الوعي بوجود أمر غريب ومتميز يمكن اعتبـاره فرصـة في السـوق ، ويمكنـك أن تزيد وعيك بالأفكار والفرص، كالاتي :

- إسأل من حولك عما يحدث؟ ولماذا يحدث ؟ وكيـف يمكنـك الاسـتفادة مـن ذلك؟.

- إقرأ باستمرار التقارير الاقتصادية والتجارية والصناعية المنشورة في صـفحات الجرائد واستكشف الفرص فيها .

- إبحث عن الأفكار على رفوف البضائع في المحلات والمتاجر والسوبر ماركـت، وهل يمكن تصنيعها محليا؟

- ناقش الأمر مع من يعلمون ويفهمون في الموضوع

- قارن منتج بآخر، أو خدمة بأخرى، أو بلدا بآخر، أو سوقا بأخرى، وحدد مـا يمكنك أن تطوره إلى فرصة تستفيد بها في السوق .

**ثالثاً: اتخاذ التصرفات الملائمة:**

ان اتخاذ التصرفات الملائمة تبدأ التصرفات باستكشـاف الفـرص، ثـم تطويرهـا بالبحث والدراسة، حتى تصير مشـروعا ناجحـا بالفعـل، وعلـى سـبيل حصـر بعـض التصرفات الملائمة لتحقيق وتحويل الفرص إلى حقيقة، نورد بعض هذه التصرفات :

1- الوعي بوجود فرص مـن خـلال التسـاؤل والقـراءة، والبحـث، والمقارنـة، والمناقشة، وغيرها من التصرفات المناسبة في هذا المجال.

2- الاتصال بالاخرين ومناقشة الفرصة لتحديد جدواها مبدئيا.

3- دراسة الفكـرة مـن المنظـور التسـويقي كالمستهلك ، والمنافسـة، والأسـعار، والتوزيع، والترويج، والسوق.

4- دراسة الفكرة مـن الناحيـة الانتاجيـة كشـكل السـلعة أو الخدمـة، وطريقـة انتاجها، وطاقتها، والآلات المطلوبة، والجودة.

5- دراسة الفكرة من الناحية المالية كتحديد مصادر التمويـل، وتكلفـة الفرصـة ومبيعاتها، وأرباحها وخسائرها.

6- دراسة الفكرة من الناحيـة الإداريـة كتحديـد الشـكل القـانوني للمشـروع، هيكلها التنظيمي، وعدد العاملين، وأنظمة الادارة بها .

7- السعي المستمر لتحويل الأفكار إلى مشروعات، والأهم تحويـل الأحـلام إلى حقيقة وهم قادرون على اتخاذ التصرفات التي تترجم هذه الأحلام بالتـدريج إلى واقـع عملي في شكل مشروعات وأعمال حقيقية ناجحة، ويعتبر ذلك الفرق الحقيقـي الـذي يميز رواد المشروعات والأعمال عن غيرهم من الناس .

تناول العرض السابق أركـان تعريـف ريـادة المشـروعات حيـث يبـدأ التعريـف بتحديد الفرص، ثم تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الفرص، واتخاذ التصرفات والتـدابير اللازمة لجعل هذه الفرص أمراً حقيقياً، ولتحويل الأحلام إلى حقيقة .

## الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لريادة المشروعات

تشـير الدراسـات والبحـوث إلى أن ريـادة المشـروعات، والمشـروعات الحـرة، والمشروعات الصغيرة، تلعب دوراً هاماً في اقتصـاديات الأمـم وفي الحياة الاجتماعيـة لأفـراد المجتمـع، وتقـدم الأسـباب التاليـة بعـض الأدلـة علـى الأهميـة الإقتصـادية والإجتماعية لريادة المشروعات:

1- تخلق المشروعات الصغيرة Small Business ( وكلها بالطبع نتيجة لريـادة المشروعات) نسبة كبيرة جدا من الوظائف الجديدة في أى مجتمـع، وتشـير الإحصـاءات الأمريكية أن أكثر من نصف الوظائف الجديدة في المجتمع الأمريكي تخلق سنوياً، كنتيجة لظهور مشروعات صغيرة جديدة، ولك أن تتصور أنه حينمـا تكـبر تلـك المشـروعات الصغيرة (كنتيجة لنوع من الريادة للمشروعات بالتحسين والتطوير) فإنهـا تخلـق المزيـد من الوظائف في المجتمع، ويشترك في هذه النتيجة كافة الدول المتقدمـة، حيـث أن هنـاك

إشارات إلى أن ريادة المشروعات الجديدة تخلق عددا كبيرا من الوظـائف، وتبقـي نسـبة قليلة جداً من الوظائف الجديدة التي تخلقها الدولة من خلال وزاراتها وأنشطتها .

2- إن الإتجاه العالمي الآن لدى الدول هو التخفيف من على كاهـل الدولـة في ممارسة الأنشـطة الإقتصـادية والرعايـة الإجتماعيـة، والإقتصـار فقـط علـى الأنشـطة السيادية والدفاعية، ويعني هذا ترك الإقتصاد والأنشطة الإجتماعية في القطاع الخـاص والمنظمات المدنية والتطوعية، إن مفهوم الخصخصة هو خير دليل على تخلي الدولة عن خلق وظائف جديـدة وتوظيفهـا العـاملين بالحكومـة، وهـي تسـعى إلى تقويـة القطـاع الخـاص، وتشـجيع المشـروعات الصـغيرة كبـديل حيـث تقـوم هـذه المنظمـات بخلـق الوظائف.

3- تتجه الحكومات عالميا إلى تقليص أنشطتها، وتتجه بدلا من ممارسة الأنشـطة الإقتصادية والتجارية والزراعية والإجتماعية إلى الإقتصار فقـط علـى الإشـراف علـى هذه الأنشطة، أي الإنتقال من الممارسة إلى الإشراف، ويؤدي هـذا بـالطبع إلى تقلـيص فرص العمل بالحكومة، بينما تزداد لـدى القطـاع الخـاص الـذي ازدادت مسـاهمته في الإقتصاد الوطني.

4- يسعى كثير من الأفراد للبحث عـن فرصـة للاسـتغلال في العمـل، وفرصـة للابـداع في حـل المشـاكل، ولا يتـأتى ذلـك في الأعمـال الحكوميـة أو في المنظمـات الضخمة، وهنا قد يفكر الفرد في ريادة مشروع جديد يخصه أو في الإشتراك مع آخـرين في البحث عن فرصة يرتادها وينشئ من خلالها مشروعاً جديداً.

5- يقـدم التطـور التكنولـوجي الهائـل في الآلات والحاسـبات الإلكترونيـة والاتصالات، وغيرها من المجالات التكنولوجية فرصة لإنشاء مشـروعات جديـده (أي فرصة لريادة المشروعات)، والآكثر من هذا أن المشروعات الكـبيرة القائمـة بالفعـل لا تستطيع أن تجاري كافة التطورات التكنولوجية، فتبحث عن مشروعات تقـدم لهـا هـذه التكنولوجيا، فتأتي الفرصة لريـادة المشـروعات الجديـدة التـى تتعامـل مـع مثـل هـذه التكنولوجيا.

6- يسعى عدد متزايد من الناس نحو الكمـال في العمـل والانجـاز، وذلـك مـن خلال ريادة مشروعاتهم الخاصة، حيث يكون لهم بالطبع كل النفوذ والهيمنة والسـلطة، والغريب أن هناك عددا آخر من الناس يتجنبون سلطة وهيمنة الآخرين عليهم، أي أن عددا من الناس لا يستطيع تحمل رئاسة الآخرين لهم، ويفضلون أن يكونو أحـراراً مـن سيطرة الآخرين عليهم من خلال إنشاء مشروعاتهم الخاصة.

7- يميل بعض الناس إلى القيادة في ريادة الأعمال، حيث يتميزون ببصيرة جيـدة للفرص، ويسعون فقط إلى إظهار هذه الفرص إلى الأجور. وفور نجاح المشروع الجديد، يسعون إلى اكتشاف فرصة أخرى جديدة، فهؤلاء الناس يحبـون تحـدي المخـاطر، وبنـاء المنظمات الجديدة، وتحقيق النجاحات الأولى لها، بل قد يقل اهتمامهم في الاسـتمرار في إدارة هذه المشروعات الجديدة، حيث ينتقلون إلى أفكار جديدة أخرى .

### رائد المشروعات

يؤدى تعريف ريادة المشروعات إلى تعريف الشخص القائم عليه، وبالتالي يمكـن القول إن رائد المشروعات هـو ذلـك الشـخص الـذي يحـدد الفـرص، وتـدبير المـوارد اللازمة لها، ويتخـذ التـدابير والتصـرفات اللازمـة لتحويـل الفرصـة إلى واقـع عملـي حقيقي، ويتميز رائد المشروعات إذن بأنه يقوم بمجموعة مـن التصرفات ذات العلاقـة بريادة المشروعات، وتستند هذه التصرفات على مجموعة من الصـفات الشخصـية الـتي يتميز بها رواد المشروعات، ويوضح الشكل التـالي هـذه التصـرفات وتلـك الصـفات الشخصية، كما يلي شرحها أيضاً:

## التصرفات التي تميز رواد المشروعات

التصرفات التي تميز رواد المشروعات

1- القدرة على تحديد الفرص
2- القدرة على تدبير الموارد
3- القدرة على التصرف الملائم

التصرفات التي تميز رواد المشروعات

1- النزعة لتحمل المخاطرة
2- تحمل الغموض
3- حب الاستقلال في العمل
4- الرغبة في الانجاز
5- الايمان بالقدرات الذاتية

أولاً: التصرفات التي تميز رائد المشروعات:

(1) القدرة على تحديد الفرص:

إن رائد المشروعات الناجح قد يكون ذو بصيرة جيدة يكتشف الفرص والأفكار المحيطة به ثم يطورها، ولكن لا يلزم دائماً أن يكون هو صاحب الفكرة، وإنما قد يلتقط الفكرة من أشخاص آخرين ليس لهم القدرة على تحقيقها إلى واقع، ويقووم هو بدراستها وتطويرها وتهذيبها، وينتقل بالفكرة من واقع الحلم إلى الواقع العملي والحقيقي.

(2) القدرة على تدبير الموارد:

يتميز رائد المشروعات عن غيره من الأشخاص بقدرات تنظيمية عالية تتمثل في البحث عن الموارد البشرية التي ستساعد على دراسة المشكلة، وتطويرها، وتنظيم الفكرة، وتمويلها، وإدارتها، والعمل في المشروع الجديد، كما أن القدرات التنظيمية تمتد إلى البحث عن الموارد المالية، وتدبيرها من موارده الذاتية أو بالإقتراض الحسن أو بإدخال شركاء في الفكرة أو بالإقتراض من البنوك والمؤسسات المالية.

(3) القدرة على التصرف الملائم لتحويل الحلم إلى حقيقة:

يتميز رائد المشروعات بقدرته على التصرف الملائم في الانتباه والوعي إلى الأفكار، وفي تطوير الفكرة، ودراستها تسويقياً وإنتاجياً ومالياً وإدارياً، كما يجب أن تكون لديه قدرات في الترويج لمشروعه لدى الآخرين من شركاء وممولين وموردين ومستهلكين (وربما منافسين أيضاً)، كما يتميز بقدرات في الإتصال بالاخرين، وإقناعهم والتفاوض معهم لنفس الفرص.

ثانياً: الصفات التي تميز رائد المشروعات:

لا يميز السن أو الجنس ولا التعليم رواد المشروعات، وقد أشارت الدراسات أن ذوى السن الصغير يمكنهم أن يكونو رواداً للمشروعات وكذلك كبار السن، إلا أن أكثر الأعمار نجاحاً كانت بين الثلاثين والأربعين، والنسب التالية (التقريبية) تعبر عن نتائج إحدى الدراسات عن العمر ببداية ريادة المشروعات:

| | |
|---|---|
| أقل من 20 عاماً | صفر ٪ تقريباً |
| من 20 – 29 عاماً | 25٪ تقريباً |
| من 30 – 39 عاماً | 40٪ تقريباً |
| من 40 – 49 عاماً | 25٪ تقريباً |
| 50 عاماً فأكبر | 10٪ تقريباً |

## العمر الذي يبدأ فيه ريادة المشروعات

إن الجنس ليس له علاقة بريادة المشـروعات، فهنـاك سيدات أصـحاب أعمـال ويمكنهن ريادة المشروعات بنجاح، بل إن هناك سببا وجيهـا يجعـل الإنـاث يلجأن إلى ريادة المشروعات، وهي شعورهن بأن هناك تمييزاً ضدهن في العمل، علـى الأخـص في الترقية لمصاف المديرات، وهن قد يفضلن العمل الخاص حتـى يشـعرن أنهـن قـادرات على الإنجاز والتقدم والنمو، وقد يقول البعض أن الأدوار المتعددة التي تلعبها المرأة، قد تمنعها من كونها رائدة للمشروعات، فكونها أنثي وأم ومربية وسيدة منـزل، يأخـذ مـن وقتها الكثير . ولقد أثبتت الدراسات أن لهذه الادوار تأثير في إعاقة المرأة، فهـي تعيقهـا في الوظيفة، كما تعيقها تماما في ريادة المشروعات.

وبالتالي فلا فرق في تأثير النوع أو الجنس على الإتجاه نحو ريادة المشروعات، أما بالنسبة لتأثير التعليم على ريادة المشروعات، فيمكنك أن تجد رواد المشروعات يقـرأون ويكتبون بالكاد، أو أن تعليمهم بسيط، كما قد تجد أن هنـاك روادا للمشـروعات ذوى تعليم عال، إلا أنه بزيادة مستويات التعليم في كل مجتمعات العالم، فقد ازدادت بالتبعية نسب تعليم رواد المشروعات، فتجدهم أكثر تعليماً، وهـم أصـحاب درجـات علميـة، كالثانوية العامة والدبلوم والجامعة .

وبالرغم من أنه ليس هناك علاقة واضحة بين كل من العمـر والجـنس والتعلـيم من جانب، وريادة المشروعات من جانب آخر، إلا أن البحوث أجمعت أن هناك صفات شخصية تميز رواد المشـروعات وغيرهـم مـن النـاس، وتوضـح السـطور التاليـة أهـم الصفات الشخصية لرواد المشروعات :

1) النزعة لتحمل المخاطرة:

رواد المشروعات لديهم نزعة أكبر من غيرهم لتحمل المخاطر (ويمكن القول إنها فوق المتوسط ولكنها ليست عالية)، فهم ليسوا مقامرين يلعبون تحت درجـة عاليـة مـن المغامرة والمخاطرة، بل هـم يحسبون درجـة المخـاطرة، ويرتبـون وينظمـون ويدرسـون ويحللون ويخططون حتى يمكنهم تحمل المخاطرة، فـإن كانـت درجـة المخـاطرة محسـوبة

Calculated Risk ، وتشير الحسابات أنها معقولة، وأن فرص النجاح عالية، فإنهم يتحملون المخاطرة، وبالتالي فإنهم يعملون بقول الرسول صلي الله عليه وسلم (اعقلها وتوكل)، وبالتالي فهم غير مخاطرين بدرجة عالية، وإنهم إذا قاموا بحساب المخاطرة، ورتبوا لها، فإننا يمكن القول أنهم مخاطرون بدرجة متوسطة ( أو ربما أعلى قليلاً من المتوسط).

2) تحمل الغموض:

يتميز رواد المشروعات بأنهم قادرون على العيش في ظل معلومات أقل عن حياتهم وعملهم وربما في ظل معلومات تتغير كل يوم بشكل يصعب التأكد منها، ويمكنك أن تقارن الشخص البسيط الذي يتوجه إلى وظيفته الحكومية كل يوم بالتاجر أو برجل الأعمال الذي يتوجه إلى تجارته أو أعماله، فالموظف يواجه وضوحاً كاملاً في وظيفته ومعرفة تامة بالظروف، أما التاجر ورجل الأعمال، فإنه يذهب إلى عمله ولا يعرف ما قد يحدث بالكامل في السوق والمنافسة والمواد الخام، فكل شيئ يتغير، وهناك بعض الغموض وعدم التأكد، وكلما قلت المعلومات وازدادت تعقيداً، أدى هذا إلى الغموض، بينما كلما زادت المعلومات، وقلت في تعقيدها، أدى هذا إلى الوضوح، وبالطبع فرائد المشروعات يواجه غموضاً، وعليه تحمله بينما الموظف العادي يواجه الوضوح في عمله وحياته.

3) حب الاستقلال في العمل:

حيث يتميز رواد المشروعات بنزعة إلى الاستقلال والفردية في العمل، فهم يحبون أن يسيطروا على مقدرات الأمور في أعمالهم، ولا يحبون سيطرة الاخرين عليهم، حتى أن عمل رواد المشروعات في ظل شراكة الاخرين لهم، فهم يعملون لإنفسهم أساساً، وللنجاح الفردي أو لإعلاء إسم عملهم وشركتهم، حتى ولو عمل أولئك الرواد في الأعمال الخيرية ، فهم يقودون العمل وهم رؤساء اللجان والمجالس وليسو أعضاء، وهم يحبون أن يعملوا في النور أمام الآخرين، ولا يحبون أن يعملوا في صمت أو وراء الكواليس، حتى ولو جلسو في السيارة فهم يحبون قيادتها وليس الجلوس فيها .

4) الرغبة في الانجاز:

تشير الرغبة في الإنجاز إلى حب إتمام العمل بنجاح، ويتميز المنجزون بذلك كما يتميزون بقدرة عالية على حساب المخاطرة، وعلى القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، كما يودون أن يقوم الآخرون بإعطائهم معلومات عن مدى تقدمهم في أعمالهم، ويحبون التقدير حباً جماً، سواء كان ذلك تقدير معنوياً أو مادياً، ويخلط البعض الرغبة في الإنجاز مع الرغبة في القوة والنفوذ، وهذا خطأ، حيث وضح من الدراسات أن الراغبين في القوة والنفوذ والسيطرة، ليسوا بالضرورة رواد أعمال، بينما تأكد أن الراغبين في الإنجاز والنجاح هم فعلا رواد المشروعات والأعمال.

5) الإيمان بالقدرات الذاتية:

يتميز رواد المشروعات بأنهم يؤمنون بقدراتهم الذاتية، وهم واثقون من أنفسهم، وأن قدراتهم ومهاراتهم وشخصياتهم قادرة تماما على تحقيق أحلامهم وتحويلها إلى واقع عملي حقيقي، فهم لا يؤمنون بالحظ والتواكل وإنما يؤمنون بقدراتهم وعملهم وكفاءتهم، وهم لا يؤمنون بالحظ والتواكل وإنما بالحساب والتنظيم والتدبير "اعقلها وتوكل"، وهم لا يؤمنون بتأثير الظروف والآخرين على نجاحهم، بل يؤمنون بتأثيرهم هم على نجاحهم وتأثير مهاراتهم، وعلى نجاحهم.

**مراحل المشروع الصغير**

ان المشروع المتناهي في الصغر يمر بعدة مراحل تبدأ بمرحلة الإنشاء، حيث تنتقل إلى مرحلة الإستقرار وتنتهي بمرحلة النمو، وتتأثر هذه المراحل بطبيعة الظروف المحيطة بها، ويوضح الشكل التالي المراحل التي يمر بها المشروع الصغير وأهداف كل مرحلة، ففي مرحلة الإنشاء تتميز الظروف بعد التأكد وعدم السيطرة على العناصر المؤثرة على حياة المشروع، ونجاحه مثل عناصر التمويل والتسويق والإنتاج، الأمر الذي قد يهدد حياة المشروع، ويكون الهدف هنا إذن هو تحقيق البقاء من خلال إثبات أن المشروع ذو نفع وجدوى، وتبقى هذه المرحلة عدة أسابيع أو عدة شهور حسب نوع المشروع والمنتج

والظروف المحيطة، وإن استطاع أن يوطد مركزه فإنه يستطيع أن يحقق كل من البقاء والأمان.

**مراحل المشروع الصغير وأهدافه**

| الهدف / المرحلة | البقاء | الأمان | الاستمرار والاستقرار |
|---|---|---|---|
| 1- الإنشاء | ✓✓ | ✓ | |
| 2- الاستقرار | ✓✓ | ✓✓ | ✓ |
| 3- النمو | ✓ | ✓ | ✓✓ |

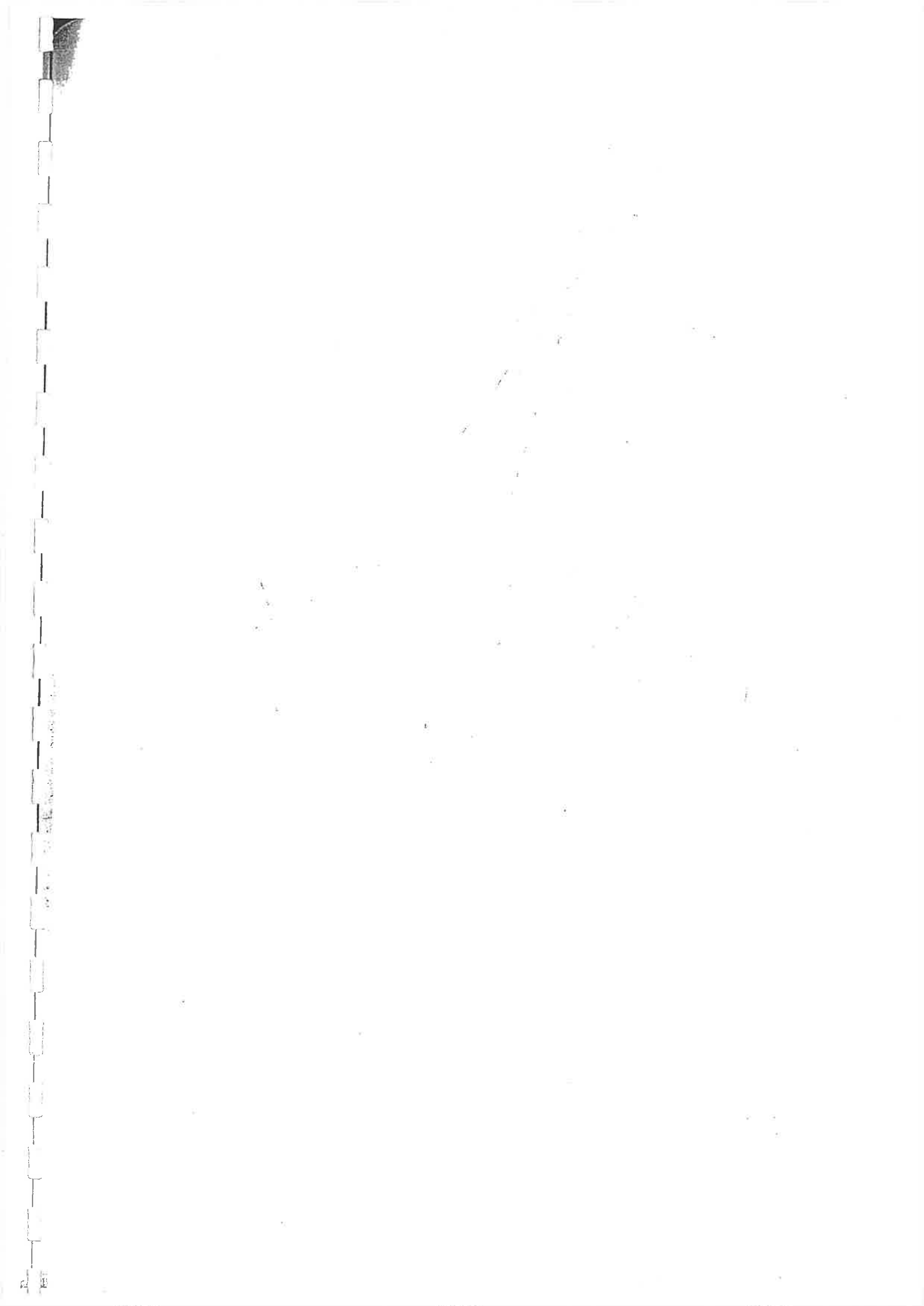
- هدف رئيسي.
- هدف مساعد ومكمل .

كما انه بالإنتقال إلى المرحلة الثانية، وهي مرحلة الاستقرار، يحاول رائد وصاحب المشروع أن يسيطر على ظروف عدم التأكد بتحقيق روابط مع العملاء حتى يحقق سيطرته على السوق، كما أنه يقوى روابطه مع الموردين، ويقوى روابطه مع الممولين من خلال سداد الأقساط والمستحقات في مواعيدها، وهنا يستطيع رائد المشروع أن يحقق الأمان والتأكد لمشروعه، بل يستطيع أن يحقق بعضا من الاستمرارية والاستقرار للمشروع، أما في المرحلة الثالثة والاخيرة، وهي مرحلة النمو مفاده ما يتم ذلك .

الباب الثاني

# العمــل التطــوعي

## الفصل الاول
## ماهية التطوع والمتطوع



# ماهية التطوع والمتطوع

## تعريف التطوع

هي أي جهد يبذله الفرد دون توقع عائد مادي بهدف المشاركة في تحمل مسؤولياته، تجاه المجتمع من أجل المشاركة في حل مشكلاته وتحقيق طموحاته .

او هو نوع من الاختبار الحر للعمل، وقناعة لمشاركة الأفراد طواعية في العمل، من واقع الشعور بالمسؤولية.

او هو عمل اجتماعي إرادي غير ربحى، دون مقابل أو اجر مادي، يقوم به الأفراد أو الجماعات من أجل تحقيق مصالح مشتركة أو مساعدة وتنمية مستوى معيشة الآخرين، من جيرانهم أو المجتمعات البشرية بصفة مطلقة، سواء كان هذا الجهد مبذولاً بالنفس أو بالمال .

## مصادر التطوع

ان كافة أفراد المجتمع يمكن الاستعانة بهم في مجالات العمل التطوعي، وهذه إشارة إلى بعض المصادر التي يغفل عنها بعض قادة القطاع الخيري:

1- الطلاب على مختلف مستوياتهم خصوصاً أهل التخصص في الخدمة الاجتماعية؛ لأنهم أكثر إدراكاً لحاجة المجتمع للتطوع.

2- المتقاعدون.

3- النساء.

4- الأطفال.

5- المستفيدون من الجمعيات الخيرية.

## أهمية التطوع

**أولاً: أهمية التطوع للمتطوع :**

- إقامة علاقات جديدة وتعلم العمل الجماعي .
- اكتساب خبرات جديدة .
- اكتشاف قدرات مختلفة وتعلم مهارات جديدة .
- الخروج من التمركز حول الذات والانفتاح على الآخرين والإحساس بهم.

- فرص القيادة – فرص السفر وغيرها .
- استثمار جيد لوقت الفراغ .
- تنمية المهارات الشخصية: الاتصال – التفاعل الاجتماعي – القيادة – التفكير – العاطفة – الإرادة، وغيرها.
- تحقيق الذات ووجود هدف واضح للحياة .
- المكافآت المعنوية : الحفلات – المعسكرات - شهادات التقدير – النياشين – الإعلام – فرص التدريب.

**ثانياً : أهمية التطوع للفئات المستهدفة :**

- تحسين الحالة المعنوية والمعيشية والصحية والاقتصادية للفئات المستهدفة.
- تمكين الفئات الضعيفة والدفاع عنها .
- توفير وتقديم خدمات بطريقة فعالة وغير نمطية .
- إقامة علاقة وجدانية مع الفئات المحتاجة .
- شعور الفئات المستهدفة بالتضامن والتكامل المجتمعي .

**ثالثاً: أهمية التطوع للمجتمع :**

- المحافظة على السلام الاجتماعي وتخفيف الصراع الطبقي .
- توفير موارد بشرية وخبرات للعمل التطوعي .
- تغيير سلوكياته تجاه موضوعات وفئات معينة (ذوي الاحتياجات الخاصة) .
- المساهمة في حل مشكلات المجتمع، كالتلوث، زيادة النسل وغيرها.
- توفير قناة للمشاركة المجتمعية .
- تعديل اتجاهات المجتمع.
- تشجيع قيمة الانتماء والوطنية لدى أفراد المجتمع .

**دوافع التطوع**

1- أسباب اجتماعية: ففي العمل التطوعي يتعرف الفرد على الكثير من الناس.

2- التعلم واكتساب خبرات ومهارات جديدة.

3- الوازع الديني: فكثير من الأديان تحث على التطوع ومساعدة الناس.

4- الإيثار: فالمتطوع شخص عنده حب الإيثار يحب مساعدة الناس.

5- تحسين مستوى المعيشة: فالمتطوع يريد تحسين مستوى معيشة المجتمع.

6- شغل وقت الفراغ.

**أهداف التطوع**

1- تفعيل مفهوم المشاركة التطوعية لدى فئات الشباب .

2- بناء أواصر التعاون بين المتطوعين الشباب والجمعيات والمؤسسات الأهلية العاملة في مجالات البيئة والعمل التطوعي.

3- الاستفادة من خبرات ومهارات الشباب لخدمة المجتمعات المحلية في مواقعها.

4- تفعيل المجموعات المحلية من أندية شبابية ومجالس تنمية المجتمع المحلي والمدارس والجمعيات لخدمة المجتمع المحلي.

5- استخدام الطاقات المتوفرة من الشباب لتعزيز المشاركة التطوعية لديهم والاشتراك في أنشطة تطوعية لخدمة البيئة في الريف وبمشاركة شباب في فعاليات الأنشطة المختلفة.

**فوائد التطوع**

1. إقناع الفرد بان ما يؤديه هو خدمه وطنية وإنسانية لأفراد مجتمعه.
2. شعور الفرد بالتحقيق مكسب ديني وهو الأجر والثواب من الله.
3. شعور الفرد بالراحة النفسية عند قيامه بأي عمل تطوعي.
4. زيادة الإحساس بذات الفرد وأهميته في المجتمع فيود إن رد المعروف لمن ساعده.
5. زيادة وتقوية الانتماء الوطني بين الأفراد.
6. القضاء على أوقات الفراغ ووجود ما يشغل ذلك الفراغ.

7. تحقيق الظهور والوجاهة ألتي يسعى إليها البعض.
8. شعور الفرد بأهمية الترابط بين أفراد المجتمع فيسعى للمشاركة .
9. مرور الفرد بحادثة قدم له فيها العون والمساعدة.
10. التأثير المباشر وغير المباشر على أفراد الاسرة والأصدقاء، بالمشاركة في هذه الأعمال.

**فوائد التطوع على المتطوع**

1- قد يحصل على مقابل مادي من بعض المؤسسات نظير عمله كمتطوع .
2- الولاء للمجتمع وإدراك أهمية عملية التنمية، ومعرفة مايدور في المجتمع من مؤتمرات وفعاليات .
3- الشعور بتقدير الذات والثقة بالنفس، يساعد الفرد التخلص من الخجل والرهبة.
4- تكوين صداقات ومجموعات من الأفراد لها نفس الإهتمامات.
5- اكتساب خبرات جديدة وتنمية مهارات المتطوع، الحصول على شهادة خبرة.
6- يساعد على استثمار وقت الفراغ إيجابياً.
7- يساعد على ترجمة مشاعر الولاء والإنتماء إلى واقع ملموس .
8- يساعد الشباب على اكتساب مكانة اجتماعية في المجتمع.

**عوامل نجاح التطوع**

1) التخطيط الجيد .
2) وضوح الأهداف.
3) توفر الإمكانات ( البشرية – المادية).
4) الأنظمة واللوائح.
5) التدريب والتأهيل.
6) الإعفاء الضريبي (الرسوم).
7) الهياكل التنظيمية.
8) الحوافز التقديرية والتشجيعية.

## مجالات التطوع

إن العمل التطوعي يشمل عدة برامج ومجالات، وهي (برامج التعليم والتدريب والتأهيل)، وتشمل إعداد مربيات الأطفال واستعمال الحاسب الآلي والنسخ على الآلة الكاتبة وتعليم التفصيل والخياطة ومكافحة الأمية والسكرتارية والفنون التشكيلية والتطريز وتدريب بعض أفراد الأسر التي ترعاها الجمعية على بعض الحرف والمهن، ثم (برامج الرعاية الصحية)، وتتمثل في المستوصفات والعيادات الطبية وإجراء عمليات القلب وعيادات مكافحة التدخين والصيدليات ومراكز العلاج الطبيعي ودورات الإسعاف الأولى وخدمة نزلاء المستشفيات، ودعم لجان أصدقاء المرضى وتأمين السكن الصحي للمرضى ومرافقيهم، بالإضافة إلى التوعية الصحية والمشاركة في أسبوع النظافة والمناسبات الصحية الأخرى.

وتضيف العنزي مجالات أخرى للعمل التطوعي منها (رعاية المعاقين وكبار السن)، وتتمثل بمراكز ودور إيوائية - مراكز تعليم خاص- تعليم وتفصيل الخياطة - مشاغل خاصة لتأهيل المعاقات، بالإضافة إلى تأمين الأجهزة الطبية لبعض المعاقين، وكذلك برنامج (الإسكان الخيري وتحسين المسكن) وتتمثل "بشراء وتأمين وتحسين المساكن"، أما (البرامج الثقافية) فتتمثل بتحفيظ القرآن الكريم - مكتبات عامة - إقامة ندوات ومحاضرات دينية وثقافية - نشر وطبع الكتب ونشرات التوعية واللوحات الإرشادية.

وهناك برنامج (تقديم المساعدات المتنوعة) فيشمل تقديم أنواع المساعدات النقدية والعينية والطارئة والموسمية ومساعدة المرضى والمعسرين وراغبي الزواج وأسر السجناء والمعاقين وغير ذلك، وهناك مشروع كافل اليتيم وخدمات الأربطة ودور الضيافة لإيواء الحالات الطارئة الناجمة عن حوادث الطرق وغيرها، هذا بالإضافة إلى إقامة المعسكرات والمراكز الصيفية لشغل أوقات الشباب في الصيف.

## آثار التطوع

من أهم آثار التطوع ما يلي :

أ- الآثار الفردية :

1) شعور الفرد بالراحة النفسية عند قيامه بأي عمل تطوعي .

2) شعور الفرد بتحقيق مكسب ديني، وهو الأجر والثواب من الله .

3) شعور الفرد بأهمية الترابط بين أفراد المجتمع، فيسعى إلى المشاركة .

4) إقناع الفرد بأن ما يؤديه هو خدمة وطنية إنسانية لأفراد مجتمعه .

5) زيادة وتقوية الانتماء الوطني بين الأفراد .

6) القضاء على أوقات الفراغ ووجود ما يشغل ذلك الفراغ.

7) تحقيق الظهور والوجاهة التي يسعى إليها بعض الأشخاص.

8) زيادة الإحساس بذات الفرد وأهميته في المجتمع فيود رد المعروف لمن ساعده.

9) مرور الفرد بحادثة قُدّم له فيها العون والمساعدة .

10) التأثير المباشر على أفراد الأسرة والأصدقاء بالمشاركة في هذه الأعمال.

ب- الآثار الاجتماعية:

1) توفير المبالغ التي تصرف على القوى البشرية وصرفها في مجالات أخرى.

2) شعور الجماعة بحاجة الفرد وشعور الفرد بحاجة الجماعة .

4) تنمية روح التنافس بين الجماعات التطوعية بما يعكس جودة الخدمات .

5) تقوية الترابط والتكاتف بين أفراد المجتمع .

6) زيادة أماكن تقديم الخدمات وتوفرها في كل مدينة .

# المتطــوع

## مفهوم المتطوع

المفهوم اللغوي:

ان المطوع أصله المتطوع فأدغمت التاء في الطاء، ويقال أطَّوع، بالقلب والإدغام- وأصله تطوع، والشئ أو له أو به: حاول مزاولته.

المعنى الاصطلاحي:

ان المتطوع هو ذلك المواطن الصالح الذي يدرك، ويؤمن بأن مشاركته الطوعية في النشاطات المجتمعية المحققة للصالح العام واجب عليه، ولابد من أن يقوم به على خير وجه.

اما تعرف منظمة الأمم المتحدة المتطوع بأنه:

الشخص الذى يقدم خدماته دون تعويض، وقد يكون فى مقتبل العمر أو فى سن التقاعد، ولكنه بكل حال يوظف طاقاته وخبراته ووقته بهدف تحقيق الأهداف والمهام التى يؤمن بها، وهو بذلك يساعد الشخص المهنى أو الخبير، والأخير بدوره يساعد المتطوع.

تعريف المتطوع :

هو الشخص الذي يتمتع بمهارة وخبرة معينة يستخدمها لأداء واجب اجتماعي طواعية واختيار، وبدون مقابل من أي نوع.

## دوافع المتطوع

أن المتطوعين إجمالاً يختلفون فى أهوائهم ودوافعهم ورغباتهم في التطوع، ومن هذه الدوافع:

1- التطوع من أجل اكتساب مهارات وخبرات جديدة قد يحتاجها المتطوع، مستقبلاً في حياته العملية قد لا تتوفر له إلا من خلال مراكز التطوع.

2- التطوع من أجل تكوين العلاقات الاجتماعية واستثمارها لأمور شخصية، كالحصول على وظيفة أو مهنة.

3 - التطوع من أجل حب الآخرين وتقديم المساعدة لهم.

## الدوافع الشخصية وراء المتطوعين في العمل التطوعي

1- زيادة الثقة بالنفس.
2- حب العمل التطوعي (حب العطاء، حب الخير، العمل الانساني، اخذ دور فعال في المجتمع).
3- تطوير الذات من خلال زيادة الخبرة والمعرفة والمهارات وتطوير مجال التخصص.
4- التفاعل الاجتماعي، وتكوين اصدقاء جدد.
5- قضاء وقت الفراغ بالتسلية والمشاركة بالانشطة والفعاليات.
6- الانخراط بالمؤسسات المجتمعية والتعرف عليها.
7- زيادة فرصة الحصول على عمل والحصول على شهادات خبرة، واثراء السيرة الذاتية.
8- الحصول على ساعات العمل التطوعي الخاصة بالجامعة.
9- مساعدة الاطفال وحب الاطفال واكتشاف عالمهم.
10- حب الوطن والانتماء له.
11- الفضول وحب التجربة.

## تقنيات الاستقطاب للمتطوعين

1- تحديد الحاجة إلى المتطوعين: فليس المراد هو كثرة أعداد المتطوعين، بل المطلوب المتطوع المناسب في العمل المناسب، وإن أية محاولة لتوظيف المتطوع دون أن يكون هناك إعداد لوظيفة مناسبة له، كالذي يبيع سلعة لا وجود لها.

2- الاختيار الصحيح للمتطوع: ان هذا يسهم في توفير القدرة على استغلال سليم لطاقات المتطوع، وتخفيض كلفة الإعداد، وعدم تحميل المتطوع فوق طاقته، وتفهم المتطوع لأهداف وتطلعات الجمعية أو المؤسسة.

3- التدريب والتأهيل: إذ إن التدريب سوف يبلور موقف المتطوع، ويساعده على إنجاز العمل المطلوب بكفاءة أعلى، كما أنه يلعب دوراً بارزاً في شد

المتطوع للجمعية، واستمراره متطوعاً لأطول فترة ممكنة، واستغلال طاقاتـه بشـكل أفضل على الصعد كافة.

4- الإطار التنظيمي: وتكمن أهمية ذلك في أن المتطوع مُعرَّض للشطط من ناحية، وللتوقف عند مواجهة أية صعوبات من ناحية أخرى؛ فتأطير العمل يساعد على تحقيق مسألتي الاستمرارية والمتابعة.

5- توفير الإمكانات: حتى يعمل المتطوع وينجز العمل المكلف به لا بد من توفير التجهيزات المساعدة، سواء كانت معدات، أو آلات، أو وسائل، أو مكاتـب؛ لأن ذلك يوفر للمتطوع الجو المناسب للعمل.

6- التقييم: من المفيد تقييم جهود المتطوعين تقييماً علمياً، كما أنه لا بد من اشتراك المتطوعين في هذه العملية؛ من أجـل التعـرف علـى النتـائج المحققـة، وسـد الثغرات في رسم الخطط المستقبلية.

7- التحفيـز والتنشـيط: ومـن ذلـك الاعـتراف الـدائم بإنجـازات المتطـوع وعطاءاته، والمشاورة وتقبل الاقتراحات، والشـكر والتقـدير، وإزالـة العقبـات، إلى غير ذلك من الوسائل.

**عوامل نـجاح عملية الاستقطاب**

من أهم عوامل النجاح لعملية الاستقطاب:

1- دراسـة أسـباب التسـرب التطـوعي للمتطـوعين داخـل الجمعيـات والمؤسسات الخيرية، لمعالجة الأخطاء وتجنبها مستقبلاً.

2- لـوائح ونظـم إداريـة تحكـم عمـل المتطـوعين، وتوضـح مسـؤولياتهم، وواجباتهم وحقوقهم.

3- أعمال حيوية ذات طبيعة جذابة، وإنتاجية ملموسة.

4- الاستفادة من تجارب الجمعيات الخيريـة التطوعيـة في البلـدان المختلفـة، والاستنارة بخططها.

5- تطبيق تقنيات الاستقطاب.

6- إعداد قسم مختص يشرف على شؤون المتطوعين.

## أفكار عملية لاستقطاب المتطوعين

1 - إعداد برامج مرئية في مجال العمل التطوعي.

2 - إيجاد فرص لأعمال تطوعية للمتقاعدين، ويجري ذلك من خلال الشركة أو المؤسسة التي كان يعمل بها المتقاعد.

3 - إقامة ملتقى التطوع الخيري.

4 - تخصيص ساعات من أوقات الطلبة في مراحل التعليم النهائية، للمشاركة في العمل التطوعي.

5 - تفعيل فكرة التطوع الصيفي لاستقطاب الطلاب في فترات الإجازات السنوية.

6 - إيجاد مراكز ومواقع إلكترونية تقوم بتوفير فرص للعمل التطوعي حسب المناطق، خصوصاً في فترات الإجازات، مع الحض على الانضمام إليها من خلال المراكز الصيفية وبرامج الصيف.

7 - نشر استمارات دعوة للتطوع في المؤسسات والشركات والمدارس.

8 - إقامة دورات تدريبية عن التطوع في مختلف مجالاته.

9 - تقديم حوافز للمتطوعين والمتطوعات، مثلاً منح المتطوع إجازة مدفوعة الأجر.

## سمات المتطوع الجاد

1- تنظيم الوقت والأولويات بحسب جدول أسبوعي.

2- أن يكون لديه القدرة الكافية على المستوى الثقافي والمهارات الخاصة التي تمكنه من تحمل مسؤولياته التطوعية .

3- حسن التعامل مع الآخرين، والتحلي بالتواضع ولين الجانب.

4- الشعور بالانتماء لبيئة العمل.

5- إخلاص العمل لله وحده، واحتساب الأجر من عنده عز وجل.

6- القدرة على تحمل المسؤولية، والاعتماد عليه فى القيام بالأعمال التي في حدود طاقته.

7- احترام الناس، وتقبل فروقهم الفردية والرغبة في مساعدتهم.

8- النضج العقلي، والانفعالي الذي يمكنه من العمل مع الآخرين.

9- أن يكون لديه المعرفة بموارد المجتمع.

10- الالتزام بالعمل التطوعي، كالالتزام بالوظيفة الرسمية.

11- أن يكون المتطوع متعاون، يجيد المبادرة والإعداد للعمل.

**ماذا يريد المتطوع**

1- إدماجه في إطار العمل، واستغلال طاقاته وإمكاناته استغلالاً مفيداً ومؤثراً.

2- التعامل معه بشفافية وديمقراطية.

3- مساعدته على إبراز مواهبه وصقلها.

4- اطلاعه بطريقة صحيحة وواضحة على مناخ المؤسسة، الجماعة وتنظيماتها.

5- الشعور بالاحترام والثقة من قبل المؤسسة، الجماعة.

6- أن تكون المؤسسة جدية في تعملها مع المتطوعين.

**ماذا تريد المؤسسة من المتطوع**

1- المشاركة في الإعداد والتدريب.

2- استيعاب واضح لأهداف المؤسسة وتطلعاتها.

3- الاندماج الفعلي في المؤسسة (عدم النظرة الفوقية أو اتخاذ موقف دوني).

4- عدم محاولة استغلال التطوع لأهداف أخرى.

5- عدم توريط المؤسسة في مواقف شخصية.

6- الالتزام بالتعهدات (تحديد نمط المشاركة والتقيد بها).

7- الجدية والمصداقية في العمل الذي يقوم به.

## حقوق وواجبات المتطوع

**أولاً: حقوق المتطوع:**

1- استغلال طاقته وإمكانياته استغلالاً مفيداً.

2- التعامل معه بشفافية وديمقراطية، وإطلاعه بطريقة صحيحة وواضحة على مناخ المؤسسة وتنظيماتها والمعلومات السرية الضرورية للقيام بعمله.

3- مساعدته على إبراز مواهبه وصقلها.

4- إدماجه في إطار العمل، واستغلال طاقاته وإمكاناته استغلالاً مفيداً ومؤثراً.

5- أن تكون المؤسسة جدية فى تعملها مع المتطوعين.

6- تعلم كيفية تحسن مهارته في العمل الذي يقوم به.

7- تلقي التوجيه والتدريب والإشراف الضروريين لإنجاز مهمته.

8- الشعور بالاحترام والثقة من قِبل المؤسسة، وبأن جهوده تساعد فعلياً فى تحقيق أهداف المؤسسة.

9- إعطائه الفرصة للأسئلة وإعطائه الاقتراحات الخاصة بالعمل الذي يقوم به.

**ثانياً: واجبات المتطوع :**

1- الالتزام بالمواعيد الخاصة بالعمل.

2- العمل بكل جدية ونشاط.

3- احترام الآخرين.

4- تنفيذ أوامر المسؤولين.

5- العمل في فريق واحد.

6- احترم سرية المعلومات الخاصة بالعمل.

7- عدم توريط المؤسسة في مواقف شخصية.

8- احترام قوانين العمل المتطوع به.

9- الجدية والمصداقية في العمل الذي يقوم به.

10- استيعاب واضح لأهداف المؤسسة وتطلعاتها.

11- عدم محاولة استغلال التطوع لأهداف أخرى

12- القيام بالعمل المنوط به على أكمل وجه..

13- الاندماج الفعلي في المؤسسة.

14- المشاركة في الإعداد والتدريب.

15- المشاركة في الأنشطة والفعالات التطوعية .

## دور الاخصائي الاجتماعي في الحركة التطوعية

1) توعية الجماهير:

يقصد بالتوعية إحاطة الجمهور علما بما يقوم به المجتمع ككل من خدمات، وما يحيط به من مشاكل والتعريف بهذا كله حتى يدرك كل مواطن ما يدور حوله، وهي عملية تعليمية:

أ. الالتزام بالموضوعية والمصداقية دون مبالغة مع ابراز الحقائق كلها وما للمجتمع وما عليه.

ب. هي عملية مستمرة بسبب التغيرات التي تطرأ على المجتمع بصورة مستمرة، وتغير المشكلات والخدمات التي توجد به.

ج. اتصافها بالشمول فلا يجب أن تقتصر على فئات محددة من المجتمع، وانما جميع أفراد المجتمع.

د. الاسلوب : من الضروري تماشي الاسلوب مع مستوى الناس الذين نتحدث معهم.

2) تغيير الاتجاهات:

ان الاتجاهات تعني مدى إحساس الناس بمشكلة معينة، وأبعادها، والعواقب المترتبة عل استمرار هذه المشكلة والرغبة في إحداث التغيير. وتكوين هذا الاتجاه أمر في غاية الأهمية فنحن في المجتمع العماني يوجد عندنا فئة لا يستهان بها من الناس عندهم اتجاه خاطئ، نحو المعاق فهم ينظرون إليهم على أنهم عالة على المجتمع وتوفير الخدمات لهم نوع من الصدقة وليس حق من حقوقهم، مما يتطلب منا السعي الجاد والحثيث لتغيير هذا الاتجاه مما يساهم في دفع المجتمع للتطوع لهذه الفئة.

3) اختيار المتطوعين:

يمكن أن يركز الأخصائي الاجتماعي على فئات معينه تشكل مورداً جيداً لتطوع، وهم:

- شباب الجامعات والمدارس في فترات الأجازات.
- النساء الغير عاملات.
- ربات البيوت والمسنين.
- الباحثين عن العمل والمتقاعدين.

حيث ان هؤلاء ولاسيما في المجتمعات النامية يوجد عندهم، وقتاً فاضي لا يعلمون ماذا يعملون به، فنحن نشاهد الشاب الجامعي في السلطنة يضيع وقته في العطل على التلفاز والتسوق والسهر الذي لا يعود عليه بالنفع ولا الفائدة. وعموماً ليس كل من يتقدم طالبا التطوع يتناسب مع ذلك الدور، مما تقع المسؤولية على الأخصائي الاجتماعي عملية اختيار المتطوعين، ويتم ذلك من خلال مراحل عديدة هي:

- تقدم الراغب للتطوع باستمارة طلب التطوع : موضحاً فيها المعلومات الأساسية عنه وهواياته والجهات التي يرغب التطوع فيها.
- المقابلة الشخصية: يتقابل الأخصائي الاجتماعي مع المتطوع لمعرفة مدى مناسبته للعمل التطوعي ومدى صدق المعلومات التي ذكرت في الاستمارة.

4) تدريب المتطوع:

يكون المتطوع في بداية المشوار طاقة بشرية خاملة غير مستغلة، مما يتطلب تدريبه لإكسابه المهارات والخبرات اللازمة لتأديته لدور التطوعي الموكل به ويتم التدريب على مستويان هما:

1- المستوى العام: يطبق على جميع المتطوعين بغض النظر عن ميدان العمل الذي سوف يتطوع فيه، ويتمثل التدريب في تعريف المتطوع بفلسفة التطوع وطبيعة العمل في الجمعيات والمؤسسات وأهدافها وأهمية الالتزام بالقوانين والإجراءات المتبعة في مكان التطوع، وكذلك طبيعة العلاقة بين المتطوع والعاملين المهنيين في المؤسسة، وينفذ هذا النوع من التدريب على المتطوعون الجدد فقط.

2- المستوى المتخصص: يتم التدريب وفق الميدان الذي سوف يلتحق به المتطوع، حيث يكسب المتطوع المهارات والخبرات الضرورية، وهذا النوع من التدريب مستمر ويتم تنفيذه متى رأى الأخصائي الاجتماعي الحاجة إليه.

ان كلمة تسكين المتطوعين هي إلحاق المتطوع بالجهة التي سوف يتطوع فيها، ومن الضروري تركيز الأخصائي الاجتماعي على رغبة المتطوع في التطوع لاسيما، وأن هناك أناس لا يرغبون في التطوع إلا بجهة معينة.

6) متابعة المتطوعين وتقويم أعمالهم:

ان آخر عمل يقوم به الاخصائي الاجتماعي، هو متابعة المتطوع في ميدان الجهة التطوعية والتعرف على الصعوبات التي تواجهه وكيفية التغلب عليها، والوقوف على كفاءة المتطوع ومدى التزامه بالقوانين والنظم السائدة في المؤسسة، وهذه من أبرز المشاكل التي تعاني منها المؤسسات التي تستقبل المتطوعين في السلطنة، ففي حديثي مع مديرة جمعية التدخل المبكر ذكرت أنها تواجه مشكلة كبرى، تتمثل في عدم التزام المتطوعات بالوقت، مما يضع المؤسسه في مواقف محرجة في بعض المواقف.

**معوقات التطوع**

أ- معوقات اجتماعية :

1) استغلال العمل التطوعي لتحقيق أهداف غير مشروعة.

2) عدم وجود الرغبة للانخراط في الأعمال التطوعية .

3) عدم معرفة المجتمع بأهمية العمل التطوعي .

4) اعتقاد بعض الأسر إن العمل التطوعي مضيعة للوقت .

ب- معوقات اقتصادية :

1) عدم توفر المباني والتجهيزات الإدارية.

2) فرض الضرائب والرسوم الجمركية على معدات وأجهزة وآليات المنظمات والهيئات التطوعية .

3) عدم توفر المبالغ نتيجة عدم بذل الأموال، أو إرسالها إلى خارج البلاد، ودعم منظمات خيرية مشبوهة.

ج- معوقات شخصية :

1) عدم معرفة أهداف وأهمية العمل التطوعي .

2) عدم إجادة الدور المطلوب من المتطوع .

3) البحث عن الكسب المادي .

4) التعارض بين أوقات العمل وأوقات الدراسة .

د- معوقات دينية:

1) قصور بعض الأئمة والدعاة في الحث على الانخراط في الأعمال التطوعية .
2) عدم استغلال الدوافع الدينيـة خاصـة لـدى الشـباب، واسـتثمارها لصـالح العمل التطوعي .
3) الابتعاد عن التعاليم الدينية وعدم الاهتمام بما تدعو أليه .

هـ- معوقات نفسية :

1) عدم الاهتمام بمشكلات المتطوع الأسرية والإداريـة، لـما لهـا مـن تـأثير عـلى العمل التطوعي.
2) عدم الاهتمام بالنواحي التشجيعية .
3) عدم التوازن في توزيع المهام ودخول عنصر المحاباة .
4) عدم إتاحة الفرصة للمتطوع للتعبير عن رأيه .

و- معوقات إداريه:

1) عدم تحديد دور المتطوع في المنظمة .
2) عدم وضع المتطوع في العمل المناسب لقدراته وميوله واستعداداته.
3) عدم تهيئة الأماكن المناسبة للعمل والإنتاج .
4) عدم وجود الإدارات الواعية المحققة للأهداف .
5) ضعف اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل التطوعي .
6) عدم مشاركة المتطوع في بناء التنظيمات والهياكل الإدارية .
7) عدم إلحاق المتطوع بدورات تدريبية وتأهيلية .
8) عدم وضوح أهداف ونشاطات المنظمة .

## اقتراحات لمواجهة مشكلة التطوع

من اجل مواجهة مشكلة التطوع يجب اتباع ما يلي:

- غرس قيم التطوع في عملية التنشئة الاجتماعية.
- تكريم المتطوعين معنوياً .
- منح جوائز مالية رمزية لتغطي على الأقل نفقاتهم الأساسية، مثل المواصلات .
- تخفيف القيود عن العمل التطوعي .
- التوعية بقيمة العمل التطوعي.

## الباب الثاني

# العمـــل التطــوعي

### الفصل الثاني
### العمل التطوعي

# العمل التطوعي

## ماهية العمل التطوعي

ان الأمم المتحضرة تتباهى اليوم بما عندها من إمكانيات، وذلك منها عدد المتطوعين في المجالات المختلفة، ذلك لأن العمل التطوعي يساهم في رفعة الأمة ويؤدي إلى تساند أفرادها، وإيجاد روح التعاون والمحبة، وكلما سما هدف المتطوع كان عمله أكثر قيمة، وأوسع خيراً، وأعظم فائدة.

كما ان المتطوع يرى ما لا يراه المسؤولون بحكم احتكاكه بعامة الناس ورؤيته الأمور على حقيقتها، وهو بحكم ما في قلبه من محبة للناس يندفع إلى مساعدتهم، وبحكم إيمانه يحب لهم ما يحبه لنفسه، وبحكم ثقافته يرى الوضع بنظرة شمولية. إن المتطوع يحتسب ما يصيبه في سبيل عمل الخير عند الله، ولا يتوانى في عمله، فهو يرى في بصيرته أن الله سيوفيه حسابه في الدنيا والآخرة، ويحار أحدنا أي الخيرين يختار، ويقلب الأمر ويرجح أحدهما على الآخر، فإذا به يؤثر المصلحة العامة على الخاصة، وينظر إلى الأمة نظر من يرعاها، ويخاف عليها، ويحدد موضع الوهن، ويصف العلاج المناسب، وينبه إلى المخاطر والمزالق، ويرشد إلى الطريق الأقوم.

إن من يعيش أجواء الأعمال التطوعية لا يحب أن يغادرها، ويشعر بتفهم عميق لنفسية من يشاركه إياها، ولقد غدا العمل التطوعي أكثر تنظيماً إذ أصبح مؤسسياً، وكلما كانت المؤسسة التي ينضوي تحتها هذا العمل ذات أهداف واضحة، وإدارة جيدة وسمعة حسنة وعلاقات واسعة ارتاح المتطوع إلى الانتساب إليها والعمل تحت لوائها، كما إن توعية أفراد أسرة المتطوع بأهمية عمله أمر هام حتى يسهلوا له عمله، ولا ينتقصون من خروجه، وليسدوا ثغرة في البيت حدثت لدى خروجه محتسبين ذلك عند الله.

### مفهوم العمل التطوعي

هو قرار ذاتي يتخذه الفرد بنفسه لتقديم جهده، أو ماله اوفكره، لتحقيق هدف معين يخدم هذا الهدف المجتمع ويساعده على تنميته .

أو هو كل جهد بدني أو فكري أو عقلي أو قلبي يأتي به الإنسان أو يتركه تطوعاً دون أن يكون ملزماً به لا من جهة المشرع، ولا من غيره.

أو هو عمل غير ربحي لايقدم نظير اجر معلوم وهو عمل غير وظيفي، مهني يقوم به الأفراد من أجل مساعدة وتنمية مستوى معيشة الأخرين القريبين او البعيدين أو المجتمعات البشرية بصفة مطلقة .

أو هو مساهمة الأفراد في أعمال الرعاية والتنمية الاجتماعية سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل أو بغير ذلك من الأشكال.

### أشكال العمل التطوعي

1- العمل التطوعي الفردي: وهو عمل أو سلوك اجتماعي يمارسه الفرد من تلقاء نفسه وبرغبة منه، وإرادة ولا يبغي منه أي مردود مادي، ويقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية، في مجال محو الأمية مثلاً، قد يقوم فرد بتعليم مجموعة من الأفراد القراءة والكتابة ممن يعرفهم، أو يتبرع بالمال لجمعية تعنى بتعليم الأميين.

2- العمل التطوعي المؤسسي: وهو أكثر تقدماً من العمل التطوعي الفردي وأكثر تنظيماً وأوسع تأثيراً في المجتمع، في الوطن العربي توجد مؤسسات متعددة وجمعيات أهلية تساهم في أعمال تطوعية كبيرة لخدمة المجتمع.

### أنواع المشاركة فى العمل التطوعي

يمكن تحديد أهم أنواع المشاركة في العمل التطوعي في الأبعاد التالية:

1- المشاركة العضوية: ونعنى بها أن يكون الشخص عضواً فعالاً في الأعمال التطوعية، وذلك عبر انتسابه لإحدى مؤسسات الخدمة الاجتماعية، وهذا يتطلب بذل الجهد، والتضحية بالوقت، وممارسة التفكير الجاد، وشحذ الهمة؛ من أجل خدمة المجتمع، وتقوية العمل الخيري، وإنماء الممارسة التطوعية بما يخدم الشأن الاجتماعي العام.

2- المشاركة المالية: ونعني بها دعم المشاريع الخيرية بالمال، ومما لا شك فيه أن المال يمثل أحد مقومات نجاح الأعمال الخيرية .

3- المشاركة المعنوية: ونعني بها دعم المشاريع التطوعية معنوياً وذلك من خلال الوقوف المعنوي مع المشروع الخيري سواءً بالتشجيع ، أو الدفاع عن المشروع الخيري، أو التعريف به في المحافل العامة إلى غير ذلك من صور المشاركة المعنوية.

## أهمية العمل التطوعي (الخيري)

ان اهمية العمل التطوعي الخيري تمكن في عدة نقاط نوجزها بهذه :

1- تحديد أولويات التنمية:

تعمل الجمعيات والهيئات والمؤسسات الخيرية بالتعاون والتفاعل مع المؤسسات الحكومية لكي تؤدي دوراً هاماً وأساسياً في تحديد الأولويات، والتحديات في المشاريع التنموية، لما تتمتع به هذه المؤسسات من خصوصية تتمثل في علاقتها بالفئات المستهدفة وقربها، بل واندماجها في بعض الأحيان مع تلك الفئات، وتتيح تلك العلاقة بين المؤسسات الخيرية ومختلف فئات المجتمع رؤية أوضح وأعمق لاحتياجيه الملحة وللمشاكل والمعوقات التي يمكن أن تصادف المشاريع التنموية، ويمكنها نقل صورة اكثر وضوحاً ومصداقية إلى الجهات المعنية بصنع القرار.

2- تخفيض كلفة الإنتاج، وتخفيض النفقات الحكومية :

يسهم العمل الخيري من جهة أخرى في الاقتصاد والناتج القومي للدولة، حيث تعمل المؤسسات الخيرية من خلال برامجها وأنشطتها في مجالات خدمة المجتمع على المساهمة في تخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات، فإذا ما تم الاعتماد في تنفيذ عدد

من البرامج وخاصة الخدمية منها في بعض القضايا، كالتنظيم أو الإدارة أو القوى العاملة أو حتى رأس المال على العمل الخيري، فان ذلك بلا شك سيؤدي إلى خفض التكاليف، ويحقق فوائد لأفراد المجتمع بتحقيق انخفاض في الأسعار، يحقق ذلك تقليصا للإنفاق الحكومي، مما سيساعد الحكومات على توسيع الخدمات التي تقدمها لأفراد المجتمع خاصة في ظل اتجاهات الدول إلى خصخصة الخدمات .

3- المساهمة في زيادة الناتج القومي:

من خلال إسهامات المؤسسات الخيرية في تأهيل الأسر والأفراد ونقلهم إلى دائرة الإنتاج والمقدرة على العطاء، تعمل على إتاحة الفرصة لهم بالدخول إلى دورة الاقتصاد القومي، لتتمكن من المساهمة في اقتصاد الدولة والمجتمع بشراء وبيع واستخدام السلع والخدمات، مما يساهم في تنشيط الاقتصاد الوطني.

4- أن نشاط الجمعيات الخيرية يغطي احتياجات فئة كبيرة من المهمشين مجتمعيا غابت رعاية الدولة عنهم وباتت المساعدات التي تقدم لهم من الجمعيات هي كل ما يقدمه المجتمع لهم.

5- إن الأنشطة التطوعية من أهم معالم التنمية الاجتماعية:

لأن نمو حركتها واتساع قاعدتها، واشتراك أعداد كبيرة من الأفراد فيها يعتبر دلالة أكيدة على أن المجتمع استطاع أن يبني طاقة ذاتية قادرة على النهوض به وصنع التقدم فوق أرضه، وقادرة على دفع المخاطر التي قد يتعرض لها.

6- الأهمية الكبرى للتطوع تكمن في تنمية الإحساس لدى المتطوع:

من يستفيد من خدماته، بالانتماء وتقوية الترابط الاجتماعي بين فئات المجتمع، والتي تأثرت تأثراً سلبياً ظاهراً بعوامل التغير الاجتماعي والحضاري، كما أن الأعمال التطوعية تكون لوناً من ألوان المشاركة الإيجابية، ليس في تقديم الخدمة فحسب، بل في توجيه ورسم السياسات التي تقوم عليها تلك المؤسسات الاجتماعية، ومتابعة تنفيذ برامجها وتقويمها بما يعود على المجتمع ككل بالنفع العام، وكلما كثر عدد المتطوعين كلما دل على وعي الأفراد وحسن تجاوبهم مع هيئات ومنظمات المجتمع.

7- أن بعض رجال الأعمال والتجار وجدوا في الجمعيات الخيرية ضالتهم المنشودة من أجل إنفاق وصرف زكاة أموالهم وتبرعاتهم:

نظراً لعدم ثقتهم فيمن يذهبون إليهم طلباً للسؤال, وضمانا لوصولها لمستحقيها، وقد ضمت تلك الجمعيات مجموعات من الشباب الواعد من الجنسين محبين لوطنهم هدفهم إسعاد الآخرين ورسم السعادة علي شفاه المحتاجين, فهم ليسوا ممن يسعون وراء خطوط الموضة وأحدث التقاليع، ولا هم من غلاة التشدد في الدين الذين إهتموا بدراسة ما سطره السلف وانشغلوا به واستعذبوا الاختلاف في الرأي وانقادوا وراء الزعامات الدينية التي تخفي مآرب أخرى تحت ستار الدين وتركوا تحصيل العمل المناسب لهذا العصر، وهو التقدم التقني والعلمي والتكنولوجي.

### اهداف العمل الاجتماعي

هنا يبقى الهدف واحداً هو خدمة كل انسان وكل ما في الانسان، حيث يركز العمل الاجتماعي على :

1- الاكثر حاجة والاقل حظاً.

2- الانسان الذي هو في حالة عوز او شدة او مرض او ضعف.

3- الانسان المسجون والمدمن والمعوق والمشرد وغيرهم .

4- كل من طلب عونا او مساعدة، فرداً اوعائلة.

5- مساعدة الافراد والجماعات والمجتمعات المحلية في مواجهة الصعاب والمشكلات الذاتية والبيئية وصولا الى الاستقلالية والاكتفاء الذاتي، والفعالية الاجتماعية.

6- المساهمة في معالجة الاختلال الاقتصادي والاجتماعي والانساني، لمنع التسبب بالمشكلات الحياتية والصعاب.

7- تفعيل مختلف الطاقات والامكانيات الموجودة في المجتمع، والعمل معها، ومن خلالها لتحقيق العدالة والمساواة

8- تقصي مؤشرات المشكلات وابداء الاقتراحات العملية لتفاديها، والسعي الى تطزير الانظمة الاجتماعية والتشريعات الملائمة لمعالجتها.

### ميدان العمل التطوعي وآثاره

أسمى الأعمال الإنسانية تلك التي لا تنتظر مقابلاً لها، بل تنبع من القلـب ومـن رغبةٍ لدى الإنسان في العطاء والتضحية، العمل التطوعي مثال حيٌّ على هذه الأعمـال وهو ميدان تتعدد أشكاله ليدخل في جميع ميادين الحياة في الاجتماعي، الصحي، البيئي، التربوي، السياسي، العسكري، وغير ذلـك، وفي هـذا العمـل المجاني ينطلـق الإنسـان المتطوع من إحساسٍ بالمسؤولية تجاه من وما حوله، تجاه محيطـه الإنسـاني وتجاه محيطه المكاني، ومع اتساع رقعته لتشمل كـل ميـادين الحيـاة وتظهـر أرقـى أشـكال التكامـل البشري، ان التطوع كما اتفق عليه دولياً هو تخصيص بعض من وقت الإنسان الخـاص من أجل عمل عام عبر التزام ليس بالوظيفي، إنما هو التـزام أدبـي وهـو أيضـاً تنـافس شريف من أجل خدمة أهداف إنسانية ومجتمعية، ودوافع العمل التطوعي متعددة أهمها الدافع الديني الذي ينبع من إحساس الإنسان المتدين بالواجب تجاه مجتمعـه في أشـكاله المتعددة وتجاه البيئة التي تحيط به، والتي هي هبة من اللّه سبحانه وتعالى، ومـن الواجـب المحافظة عليها، وكل هذا إرضاء لوجهه الكريم وطمعاً في ثوابه العظيم.

### آليات العمل التطوعي

تبرز آليات العمل التطوعي كما يلي:

**أولاً: تفعيل العمل التطوعى فى مجال الاعلام:**

إن العمل التطـوعي بأهدافـه الواسـعة يتعنـدى المفهـوم التقليـدي الخـيري، فـلا ينحصـر في مسـاعدة ودعـم المجموعـات الخاصـة المستضـعفة، مثـل المعـوقين والأيتـام والأرامل والمشردين، وفي محاربة الفقر فقط، وهو ما يجب علينا بحثه ونقاشه في مجتمعنـا العربي، والاستفادة في ذلـك مـن التقنيـة الحديثـة في مجـالات الإعـلام -الفضـائيات- وشبكات الاتصالات وغيرها من وسـائل الأعلام، حتى نشكل مفهـوم موحـد للتطـوع يعكس وجهة النظر العربية، ويبرز خصوصية مجتمعاتنـا وعقائـدنا وعاداتنـا السـمحة،

ويكون لنا المرجع للعمل من خلاله، عندها فقط نستطيع أن نؤثر ونتأثر إيجابياً، بدلاً عن أن نكون في وضع المتأثر سلبياً، أو المتلقي فقط.

ومن المقترحات لتفعيل العمل التطوعي فيَ مجال الاعلام نجد أنه:

1- أن تمارس وسائل الإعلام دوراً أكبر في دعوة المواطنين إلى العمل التطوعي, والتعريف بالنشاطات التطوعية التي تقوم بها المؤسسات الحكومية والجمعيات.

2- مطالبة وسائل الإعلام المختلفة بدور أكثر تأثيراً في تعريف أفراد المجتمع بماهية العمل التطوعي ومدى حاجة المجتمع إليه وتبصيرهم بأهميته ودوره في عملية التنمية، وكذلك إبراز دور العاملين فى هذا المجال بطريقة تكسبهم الاحترام الذاتي واحترام الآخرين.

3- بناء القدرات البشرية المهنية والفنية وفي إدارة الأعمال وإدارة العمل التطوعي والمشاركة السياسية -تكثيف التدريب.

4- نشر وتفعيل ثقافة العمل التطوعي من خلال قنوات ووسائل الإعلام المرئي والمقروء والمسموع، ومن خلال المجلات المتخصصة في متابعة أنشطة العمل التطوعي، ومن خلال المحاضرات في المساجد وخطب الجمعة والمنتديات الثقافية والندوات والمؤتمرات التي تتعقد لهذا الغرض بخصوصه ويدعى لها الشخصيات البارزة في العمل التطوعي.

5- تمليك وسائل الإنتاج لتدخل المجموعات المستهدفة في دورة الاقتصاد القومي، ولتتمكن من شراء الخدمات حسب آليات السوق، حتى تضمن استدامة العمل التطوعي المنظم.

6- يجب أن توظف وسائل العمل التطوعى بصفة متكاملة لتمكين المجموعات المستهدفة في المناشط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، بل والمعنوية أيضاً.

**ثانياً: تفعيل العمل التطوعي في مجال التعليم:**

1- أن تضم البرامج الدراسية للمؤسسات التعليمية المختلفة بعض المقررات الدراسية التي تركز على مفاهيم العمل الاجتماعي التطوعي وأهميته ودوره التنموي

ويقترن ذلك ببعض البرامج التطبيقية؛ مما يثبت هذه القيمة في نفوس الشباب، مثل حملات تنظيف محيط المدرسة أو العناية بأشجار المدرسة أو خدمة البيئة.

2- ضرورة قيام المدارس، وفي مراحل مبكرة في إشراك الطلبة في برامج العمل التطوعي من خلال حملات النظافة وزراعة الأشجار وغيرها، والعمل على زيادة ثقة الجمهور بالمؤسسات التطوعية العاملة، بحيث يشعر المجتمع أن هذه المؤسسات تقدم خدمات فعلية للمجتمع.

3- تنشئة الأبناء تنشئة اجتماعية سليمة، وذلك من خلال قيام وسائط التنشئة المختلفة، كالأسرة والمدرسة والإعلام بدور منسق ومتكامل الجوانب في غرس قيم التضحية والإيثار وروح العمل الجماعي في نفوس الناشئة منذ مراحل الطفولة المبكرة.

4- تدعيم جهود الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية حول العمل الاجتماعي التطوعي؛ مما يسهم في تحسين واقع العمل الاجتماعي بشكل عام، والعمل التطوعي بشكل خاص.

5- استخدام العمل التطوعي في المعالجة النفسية والصحية والسلوكية لبعض المتعاطين للمخدرات والمدمنين أو العاطلين أو المنحرفين اجتماعياً.

6- التوعية بآداب وأخلاقيات العمل التطوعي.

7- إظهار مجالات العمل التطوعي المختلفة وأولويتها.

8- تدريب المدربين وإعداد الكوادر.

9- العمل على تدريب طلبة المدارس على العمل التطوعي.

10- تدريب خريجي معاهد الخدمة الاجتماعية.

11- إقامة دورات تدريبية للعاملين في هذه الهيئات والمؤسسات التطوعية، مما يؤدي إلى إكسابهم الخبرات والمهارات المناسبة، ويساعد على زيادة كفاءتهم في هذا النوع من العمل، وكذلك الاستفادة من تجارب الآخرين في هذا المجال.

12- تشجيع الأسرة للأعمال التطوعية.

13- تقديم الخدمات المساندة للدولة في مجال التربية الخاصة .

14- إحياء مفهوم التطوع في المجتمع وخاصة بين الشباب وإعطائهم الثقة الكافية للحصول على جميع المعلومات الخاصة بعملهم.

15- ممارسة الديمقراطية عن طريق إتاحة الفرص للمتطوعين أن يتخذوا قرارات خاصة بمجتمعهم بشكل مباشر وديمقراطي .

16- تعليم الناشئة على ممارسة التطوع بصورة منظمة وفعالة.

17- توضيح مهام ومسؤوليات العاملين بالعمل التطوعي.

18- أن تمارس المدرسة والجامعة والمؤسسة الدينية، دوراً أكبر في حث الشباب على التطوع خاصة فى العطل الصيفية.

19- تسهيل العمل التطوعى في وزارة التربية والتعليم، مثل عدم إيقاف برنامج عطاء الطالب وتطوع معلمات التربية الخاصة في المعاهد والبرامج الخاصة.

20- تشجيع الشباب والفتيات على الانخراط في الأعمال التطوعية، من خلال وسائل الإعلام كالصحافة، والإذاعة، والتلفزيون، وبيان أجورها، وآثارها، وعوائدها على المجتمع.

21- إبراز دور المبرِّزين في الأعمال التطوعية، وتغطية أخبارهم، وميادين النجاحات في حياتهم، مع عرض تجاربهم وخبراتهم؛ ليكون ذلك حافزاً لهم، ودافعاً لغيرهم.

22- طباعة النشرات والكتيبات المعنية بثقافة العمل التطوعي، وكذلك الدراسات والبحوث المؤصلة لهذا الأمر، واستكتاب أساتذة الجامعات، ومدراء المراكز والجمعيات والهيئات واللجان الخيرية، والمعاهد المتخصصة لإثراء هذا الجانب.

23- إقامة دورات تدريبية للتعريف بميادين العمل التطوعي التي يحتاجها المجتمع، مع رصد حوافز لطلبة الجامعات والمدارس التعليمية حين الالتحاق بها.

24- إنشاء لجنة وطنية متعاونة مع الجمعيات والمراكز والهيئات واللجان الخيرية؛ تستقطب الطلاب والطالبات، وتدفعهم للمشاركة العملية في الأعمال التطوعية التي حثنا عليها ديننا الحنيف، وتؤكد فينا انتماءنا لوطننا المعطاء، وتعين ذا الحاجة والملهوف، وتساهم فى وحدة المجتمع، ورُقى أفراده.

**ثالثاً: تفعيل العمل التطوعي في مجال العمل الالكتروني:**

إن التطوع على الشبكة العنكبوتية لا يكاد يجد مكاناً وسط زحمة (البيزنس الإلكتروني) إن صح التعبير،

وتكاد تقتصر تجارب التطوع الإلكتروني على بضعة مواقع وأفكار إلكترونية خجولة وبجهود فردية خالصة بعيداً عن شمولية التخطيط والتنفيذ، ووسط ثقافة تطوع ضحلة وناشئة، ولكن ما السبب فى ذلك؟، وما هي الحلول الممكنة؟ وكيف يمكننا استغلال الإنترنت كوسيلة تفاعلية لها لغة عالمية فى خدمة مجتمعاتنا العربية.

كما دخل الحاسب الآلي والإنترنت مؤخراً على خط التطوع، كواحد من عوامل المساعدة، وكرافعة مهمة بالنظر إلى انتشار "الحوسبة" كأحد المظاهر المهمة لنهضة المجتمع، وتوفر بعض الجهات خدمات تطوعية إلكترونية من قبيل "محو أمية القرن الواحد والعشرين"، في إشارة إلى نشر ثقافة الحاسوب على أوسع نطاق، وخلافاً لذلك تنتشر بعض المواقع الشخصية التي تحاول نشر فكرة التطوع عموماً.

وتحاول هذه المواقع تعريف التطوع وتفسيره والحض عليه والدعوة إليه باعتباره اليوم جزءاً من حركة عالمية لها ثقلها السياسي والاقتصادي والثقافي في ميزان الرأي العام العالمي، ومن الملاحظ أن البعض يمارس التطوعي في المجال الالكتروني باعتبارها موضة أجنبية أو مجاراة للعصر، بينما يمثل للآخرين وسيلة جديدة تضفي على حياتهم ما هو غريب وغير مألوف أو نوعاً من التغيير، وكسر رتابة الحياة اليومية، بينما تقبع الرغبة بعمل الخير الحقيقي في آخر القائمة.

ومن أهم مجالات استخدام الكمبيوتر في المنظمات الخيرية للاستفادة منها في تفعيل مجال العمل التطوعي الإلكتروني ما يلي:

1- استخدام الانترنت في استقبال البريد وإرسال الرسائل ومراسلة الجهات الاخبارية والمتطوعين والمستفيدين من الاعمال التطوعية.

2- تكوين قاعدة بيانات بالمتطوعين وخبراتهم.

3- تكوين قاعدة بيانات بالاحتياجات المطلوبة.

4- تكثيف ساعات خدمة المجتمع التي تعتمدها بعض الجامعات، كساعات دراسية إجبارية.

5- انشاء قاعدة بيانات عالمية بشأن الموارد المتاحة من المتطوعين على شبكة الانترنت؛ وذلك يلعب دوراً محورياً في تشجيع تبادل المعلومات على الصعيد العالمي بشأن مساهمات المتطوعين في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

6- العمل على إنشاء منتديات المناقشة عبر شبكة الانترنت حول العمل التطوعي والاستدامة البيئية، مما يتيح الفرصة لتبادل الآراء والخبرات حول الموضوع وطرح الأفكار الإنمائية لتطوير العمل التطوعي.

7- استخدام التكنولوجيا الحديثة لتنسيق العمل التطوعي بين الجهات الحكومية والأهلية، لتقديم الخدمات الاجتماعية، وإعطاء بيانات دقيقة عن حجم واتجاهات وحاجات العمل التطوعي الأهم للمجتمع.

8- العمل على إنشاء الشبكات (LAN) وذلك لتيسير عملية التطوير والإصلاح.

9- استقراء أنماط التبرعات المستقبلية.

10- متابعة المتبرعين من حيث:

أ- تبرعاتهم وأغراضها.

ب- التغيير في العناوين.

ج- رسائل الشكر.

د- متابعة ما يصل لكل متبرع من مراسلات وما يتسلم منه.

11- إصدار بعض الحملات البريدية لفئة معينة من المتبرعين، كالأطباء مثلاً.

12- متابعة المشاريع.

13- تحليل أداء الحملات البريدية.

14- متابعة الخدمات الفنية مع الشركات المختلفة.

15- المحاسبة المالية في المنظمات الخيرية.

16- متابعة صناديق جمع التبرعات المثبتة.

17 - متابعة التبرعات وأسماء المسؤولين فيها.

18 - متابعة حركة البيع من خلال المعارض الخيرية المختلفة.

19 - تخزين أسماء وعناوين المتبرعين وأرقام هواتفهم.

20- متابعة الاستقطاعات المختلفة من الشركات.

21- متابعة تبرعات الأسهم والأرباح.

22- إعداد تقارير مختلفة ومتنوعة:

أ- تقارير سنوية عن نشاط المؤسسة ومجموع التبرعات... إلخ.

ب- تقارير دورية عن التبرعات في فترة معيَنة.

### إيجابيات العمل التطوعي

لقد أصبح العمل التطوعي أحد أهم المعالم الحضارية لأي وطن أو مجتمع، وليس من المبالغة في شيء القول إن مقياس حيوية المجتمع ورقية يرتبط برقي الأفراد والمؤسسات في ميادين العمل التطوعي. والحديث عن العمل التطوعي حديث متشعب، فهناك عناوين كثيرة في هذا المجال، منها ماهية التطوع، وأهمية التطوع وأهداف التطوع ومجالات العمل التطوعي، وفي المقابل هناك الإيجابيات والمكاسب التي يجنيها المجتمع، والفرد من العمل التطوعي، وسنشير في هذه الكلمة القصيرة إلى النتائج والمكاسب العظيمة التي يجنيها الإنسان من انخراطه في العمل التطوعي:

1- تحقيق الراحة النفسية والسعادة المعنوية:كثيرة هي الأمراض النفسية التي تصيب الإنسان، وتشعره بلا جدواه وأنه إنسان لا أهمية له، ولا نفع يرجى منه، شعور يصيبه بفقدان الثقة بالذات والنفس، العمل التطوعي يجعل الإنسان يقف على نتائج إيجابية يحققها بعمله، وإنتاجه ويشعره بالتالي براحة نفسية وسعادة معنوية كبيرة، ويشعره بأهميته، وأهمية العمل التطوعي في حياته وحياة غيره، ويعيد له توازنه النفسي المفقود.

2- العمل التطوعي يكسب الإنسان الحيوية والنشاط، وينمي عنده قدرات ذهنية ومهارات ومؤهلات سلوكية: حيث ان المتفاني في العمل التطوعي يملك من الطاقات الحيوية والنشاط ما لا يملكه غيره، وقد نجده تقدم به العمر ونشاطه أوسع

وأكبر من نشاط شاب في مقتبل العمر، فالعمل التطوعي دافع يحي لدى الإنسان قوة داخلية تنمي إرادة الإنسان وثقته بنفسه، ويزيد من نقاط قوة شخصيته، حيث يكسبه الخبرة والتجربة الاجتماعية التي تساعده على النمو الاجتماعي وتكامل شخصيته.

3- العمل التطوعي طريق لنيل محبة الناس: من تطوع لخدمة الناس، فقد أختار طريقاً لكسب القلوب وكسب محبتهم، فالمتطوع محبوب لدى الناس، يدعون له بظهر الغيب، ويبتسمون في وجهه، ويزرعون لديه التفاؤل والاطمئنان.

4- العمل التطوعي يحقق الرفقة الصالحة ويوسع دائرة علاقات الإنسان وارتباطاته الاجتماعية: الإنسان اجتماعي بطبعه، فهو بحاجة إلى صحبة تشاركه أهدافه وآماله وهمومه، والعمل الخيري التطوعي يتيح للإنسان اللقاء بأهل الخير والصلاح ممن أحسنوا اختيار أوقاتهم واهتماماتهم لإنجاز عمل مفيد لمجتمعهم، كما يتيح له الالتقاء بأكبر عدد ممكن من الناس، فيربطه أكثر بالنسيج الاجتماعي للمجتمع.

5- يشبع العمل التطوعي عند الإنسان أثناء اشتراكه في الأنشطة التطوعية كثيراً من حاجاته الاجتماعية والنفسية مثل الحاجة إلى التقدم والنجاح، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الأمن والحاجة إلى تأكيد الذات.

### آثار العمل التطوعي

بعد الحديث عن الميادين المتعددة والأشكال المتنوعة للأعمال التطوعية، لا بد من الوقوف عند الآثار الإيجابية التي يحصِّلها المتطوع عند بذل عطائه في ميدان ما، ولهذا السبب كان لنا لقاء مع أخصائي علم النفس العيادي توفيق سلوم الذي أشار إلى جملة من هذه الآثار، وعلى المستوى النفسي المتطوع يقدم جزءاً من جهده ووقته وأحياناً ماله في مقابل تقدم الآخرين واستفادة هؤلاء الآخرين تشكل بالنسبة إليه مصدر راحة نفسية فيما على العكس العمل غير التطوعي القصري والوظيفي يحصل فيه الرضا النفسي لدى الشخص القائم به، بمقدار ما يحصل هو نفسه على المنفعة الناتجة عن هذا العمل، وإضافة إلى الرضا النفسي، والرضا عن الذات يرفع العمل التطوعي مستوى الدافعية للعمل ويزيد من حماسة المتطوع كلما رأى الآثار الإيجابية والتطور الملحوظ لدى من

يتطوع للعمل من أجلهم، وفي جانب آخر يخفف العمل التطوعي لدى المتطوع نفسه من النظرة العدائية أو التشاؤمية تجاه الآخرين والحياة، ويمده بإحساس وشعور قوي بالأمل والتفاؤل.

كما أن التطوع يهذب الشخصيّة ويرفع عنها عقلية الشح ويحولها إلى عقلية الوفرة مصداقاً للآية الكريمة، ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون، ففي العمل الوظيفي يتحدد العمل بقدر ما يحصل العامل من مال ومنفعة ذاتية مادية بينما في العمل التطوعي لا حدود للعطاء.

أما على المستوى الاجتماعي، فالعمل التطوعي يزيد من قدرة الإنسان على التفاعل والتواصل مع الآخرين، كما يحد من النزوع إلى الفردية وينمي الحس الاجتماعي لدى الفرد المتطوع ويساهم في جعل المجتمع أكثر اطمئناناً وأكثر ثقة بأبنائه كما يخفف من الشعور باليأس والإحباط، ويحد من النزعة المادية لدى أفراده، ويجعل القيمة الأساسية في التواصل والإنتاج والرضا الذاتي المتصل برضا اللّه. وبذلك يمكن القول أن التطوع يتيح للإنسان تعلم مهارات جديدة أو تحسين مهارات يمتلكها أصلاً، كما يمكّنه من اختيار حقل قد يختار فيما بعد التخصص فيه، كذلك يتيح للإنسان التعرف عن كثب على مجتمعه والتّماس مع قضاياه والتعرف على أناس يختلفون عنه في السن والقدرات والخبرات، مما يؤدي إلى تبادل هذه الخبرات، كما يساعد على إنشاء صداقات جديدة وتنمية الثقة بالنفس، كما ان العمل التطوعي يشعر الإنسان بقدرته على إحداث تغيير ما .

### عوامل نجاح العمل التطوعي

ان العمل التطوعي لابد له من مقومات وأسباب تأخذ به نحو النجاح، ولذلك من الأهمية بمكان معرفة أسباب النجاح ليتم الحرص عليها وتفعيلها وتثبيتها، وفي المقابل معرفة الأسباب التي تؤدي إلى الفشل والإخفاق ليتم البعد عنها، وعلاجها في حال الوقوع فيها أو في بعضها، وبالتالي فإن معالجة المعوقات أعلاه تعد من العوامل الهامة المساعدة على نجاح العمل التطوعي، ومن أسباب نجاح العمل التطوعي ما يلي:

1- أن يجد المتطوع الوقت المطلوب منه قضاؤه في عمله التطوعي بالجمعية.

2- أن يوكل بكل متطوع العمل الذي يتناسب إمكاناته وقدراته.

3- فهم المتطوع للأعمال المكلف بها والمتوقع منه.

4- إجراء دراسات تقويمية لأنشطة هؤلاء المتطوعين في المنظمة.

5- أن يتفهم المتطوع بوضوح رسالة المنظمة وأهدافها.

6- الاهتمام بتدريب المتطوعين على الأعمال التي سيكلفون بها، حتى يمكن أن يؤدوها بالطريقة التي تريدها المنظمة.

7- إيضاح الهيكل الإداري للمنظمة للمتطوعين.

8- أن يلم المتطوع بأهداف ونظام وبرامج وأنشطة المنظمة وعلاقته بالعاملين فيها.

## الجوانب الرئيسية للعمل التطوعي

من أهم الجوانب الرئسية للعمل التطوعي:

### 1ـ الجانب الاجتماعي :

إن المؤسسات التطوعية هي الرائدة في هذا المجال، والأمثلة كثيرة ومتعددة، فعلى سبيل المثال لا الحصر أطباء بلا حدود، نقابات العمال والطلبة والمحامين والأطباء... إلخ، ولا يخفى على أحد هذه الأيام دور كل هذه المؤسسات وأثرها في تغيير كثير من المواقف، إن المتتبع للشأن الاجتماعي في كثير من الدول يجد أن المؤسسات التطوعية هي ذات السبق في التصدي لكثير من الأمراض الاجتماعية التي باتت تؤرق الدول والحكومات .

### 2ـ الجانب الاقتصادي والتجاري :

ان الشركات والمؤسسات التجارية لم تستوعب الجوانب التجارية التسويقية لهذا العمل، وأثره الفاعل في زيادة الربحية، مثل ما قامت به شركة ( IBM ) للكمبيوتر بالتبرع لإحدى المناطق التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية بتجهيز جميع المدارس فيها بأجهزة الكمبيوتر الشخصية، وهذا قد ضمن للشركة عقود الصيانة وخلو الساحة من المنافسة مع الشركات الأخرى إلى جانب السمعة والمكانة الاجتماعية في نفوس

الطلبة والأهالي والمسؤولين في تلك المقاطعة، كما حقق نوعاً من الولاء لدى كل هذه الأطراف انعكس على نسبة في المبيعات في تلك المنطقة.

3: **الجانب الحكومي والرسمي :**

يوجد هناك أداة قد غفل عنها صناع القرار يمكن أن تسهم بشكل فاعل في عمليات التنمية، هذه الأداة هي العمل التطوعي؛ وذلك إن تم توظيفه بشكل عملي بعيد عن نظرة الشك والريبة التى يثيرها بعضهم خصوصاً على الجانب الأمني للبلاد؛ فبنظرة إلى واقع المركز المالي لكثير من الدول النامية نجد أن هذه الدول تعاني من تضخم في جانب المصروفات العسكرية والتسلح، هذا على حساب الجوانب الأخرى، وعلى الأخص الجوانب التنموية الاجتماعية؛ فنجد أن هناك تقليصاً في بنود ميزانية الدولة للصرف على أنظمة التسلح، وهو ما انعكس على الجانب التعليمى والاجتماعي على حد سواء، وأحدث تقهقراً في مستوى الفرد أدى إلى هبوط في المستوى الاجتماعي للمجتمع كله، وهذا بطبيعة الحال زاد من فرص بروز الأمراض الاجتماعية، مثل ارتفاع في معدلات الفقر والجريمة والفساد الأخلاقي ... إلخ.

## تقنيات العمل التطوعي

1ـ **الإعلام والدعوة:**

يجب أن يكون هناك إعلام يتواصل حول التطوع، خصوصاً عندما يرتبط بمسألة التنمية الشاملة، اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً وثقافياً، وتكتسب الدعوة إليه اهتماماً خاصاً في لبنان، حيث الثقة تكاد تكون معدومة على المستويات السياسية والأسرية والمجتمعية، مما يفقد مبادرات الأفراد والمجموعات الحماس والثقة لجهة نجاح جهودهم في تحقيق الأهداف المرجوة منها، كما أن ثمة أفراد في المجتمع وعلى المستويات كافة ينحصر نشاطهم "بتثبيط" همم المتطوعين والتشهير بهم، إذا لم نقل السخرية من جهودهم.

2ـ **تحديد الحاجة إلى المتطوعين:**

تعتبر هذه المسألة على جانب كبير من الأهمية، لأنها تتصل اتصالاً وثيقاً بمسألة الاستغلال الصحيح لطاقات المتطوعين فإذا كان من المهم إيجاد متطوع، فإنه من الأهم

أن نحسن استغلال طاقاته في الجوانب التي تحقق:

- لا تضعه في خانة الملاحقة القانونية أو التعارض مع المفاهيم الاجتماعية السائدة.
- لا تتعارض مع مفاهيمه الثقافية والمجتمعية.
- تتفق وإمكانات المتطوّع ورغباته.
- سد حاجات أساسية من حاجات المؤسسة، المجتمع.

**3ـ الاختيار:**

يكتسب اختيار المتطوعين بعداً خاصاً وهاماً لعدة أسباب منها:

- يساعد الاختيار على بلورة المفهوم المشترك لكل من الطرفين، لجهة طبيعة العمل، الإطار الذي سيعمل من خلاله، الفوائد على المديين القصير والطويل والالتزامات المختلفة لكل فريق من الأفرقاء المعنيين، إن الاختيار الصحيح يسهم في:

1- توفير القدرة على استغلال سليم لطاقات المتطوع.
2- يخفض كلفة الإعداد.
3- يسرع في بلوغ الأهداف.
4- يمنع التضارب ويحول دون الإحباط.
5- عدم تحمل المتطوع فوق طاقته.
6- تفهم المتطوع لأهداف وتطلعات المؤسسة.

**4ـ التأهيل، التدريب:**

في غالب الأحيان، يحتاج المتطوعون إلى نوع من التأهيل أو التدريب من أجل الاستفادة من طاقاتهم، حيث بعضهم يحتاج إلى فترات زمنية أطول من الآخرين، وبما أن للتدريب أهداف أساسية تتصل:

1- بمواقف المتدربين.

2- تعميق خبراتهم القائمة.

3- إكسابهم مهارات جديدة.

وإن أهداف دورات التأهيل للمتطوعين يجب أن تغطي هذه المجالات كافة، إذ إن التدريب سوف يبلور موقف المتطوع، ويساعده على إنجاز العمل المطلوب بكفاءة أعلى، ويلعب التدريب دوراً بارزاً في:

1- شد المتطوع إلى المؤسسة أو الجماعة.

2- استمراره متطوعاً لأطول فترة ممكنة.

3- استغلال طاقاته بشكل أفضل على الصعد كافة.

**5ـ الإطار التنظيمي:**

أهمية الإطار التنظيمي تكمن فيما يلي:

إن التطوع الفردي معرّض للشطط من ناحية، وللتوقف عند مواجهة أية صعوبات من ناحية أخرى.

إن الإطار الجماعي للمتطوع يكسب المجموعة المزيد من الاحترام والقوة، وبالتالي يكسب أفرادها مناعة لجهة التفرد أو الأنانية أو الانحراف عن الأهداف الموضوعة، كما إن تأطير العمل، يساعد على تحقيق مسألتي الاستمرارية والمتابعة .

**6ـ التحفيز والتنشيط:**

حيث يلعب التحفيز والتنشيط دوراً بارزاً في المحافظة على المتطوع واستغلال طاقاته وخبراته المستجدة، سواء على صعيد الجماعة أو المؤسسة، وإن ثمة مجالات عديدة للتحفيز منها:

1- المشاركة: تعني أن يكون المتطوع في صلب العمل الذي تعمل به المؤسسة، الجماعة وليس على هامشها.

2- الشفافية: أن يكون عمل المؤسسة أو الجماعة، معروفاً مرئياً لا أهداف مستترة.

3- الإبراز: يجب الاعتراف دائماً بإنجازات المتطوع وعطاءاته.

4- الإدماج: يجب أن تتاح أمام المتطوع فرصة الاندماج في المؤسسة والجماعة، فيما لو رغب بذلك.

5- التشاور: يجب إتاحة الفرصة لحوارات وأخذ آرائهم بعين الاعتبار.

6- إزالة العقبات: أكثر ما يسيء إلى المتطوع "الروتين"، فقد يأتي متحمساً ثم يصطدم ببوقراطية إدارية أو فنية أو غير ذلك، مما قد يؤدي إلى تثبيط حماسه، لذلك يجب العمل دائماً على إزالة مختلف العقبات من أمامه لتشجيعه على مواصلة العمل.

7- الشكر والتقدير: وهو جزء من الإبراز، ولكن يختلف عنه إن الأول قد يحتاج إلى مناسبات عامة، بينما يقتصر الثاني على كتاب شكر وتنويه، يرسل إليه في حال أدى الفترة التي تطوع خلالها، آملين لقاءه مجدداً في رحاب أخرى من رحاب العمل.

**7ـ التقييم:**

من المفيد أن يتم تقييم جهود المتطوعين تقييماً علمياً، كما لا بد من أن يشترك المتطوعون في هذه العملية من أجل:

1- الوقوف على أهميتها وشفافيتها.

2- للتعرف على النتائج المحققة، وإجراء تقييماً ذاتياً.

3- لمعرفة المساعدة الفعلية التي قدمت للمؤسسة و أو الجماعة.

4- للاستفادة من النتائج والثغرات في رسم خطط مستقبلية أفضل.

**8ـ المتابعة:**

من المتفق عليه ان بعض "التطوع" ظرفي لمهلة محددة أو لموضوع محدد، مثل مخيمات العمل التطوعية التي تستمر لفترة محدودة زمنياً، والبعض الآخر له صفة الاستمرارية والديمومة، وربما كان هذا النوع الأخير، هو الأكثر صعوبة في إيجاد العناصر القادرة على متابعة التطوع إذا أحسن الاختيار، وقد تكون عودة المتطوع مرهونة بالارتياح الذي يجده عند تطوعه الأول، ولكنه يجب أن يكون لدى المؤسسة - الجماعة تصور، واضح لكيفية الإفادة من متطوعيها، خصوصاً إذا أنفقت على إعدادهم وتأهيلهم واكتسبوا خبرات مهمة في جوانب محددة من العمل.

## اساليب العمل الاجتماعي

من اساليب العمل الاجتماعي:

1- خدمة الفرد :

- تتناول الافراد الذين يتعرضون لمصاعب معينة .

- الذين يتعثرون في مسار حياتهم.

وتهدف الى:

- مساعدتهم ليتمكنوا من ممارسة حقوقهم وتمتين علاقتهم السوية بالمجتمع.

- اتاحة المجال لهم بالمشاركة الفعالة كمواطنين صالحين لا يستطيع الوطن الاستغناء عن دورهم في بنائه.

2- خدمة الجماعة:

- ادخل الى العمل الاجتماعي في الثلاثينات من القرن الماضي .

- اسلوب يركز على قوة الجماعة والعلاقات التبادلية داخلها في مواجهة الصعاب التي يعيشها افرادها او في معالجة الامور الحياتية المختلفة .

- الجماعات تكون اما:

1- جماعة تنطلق من حاجة الافراد الى المساعدجة والدعم المتبادل (المصابون بالسرطان – المدمنون على الكحول).

2- جماعة يلتقي افرادها من اجل اتخاذ قرارات حل المشكلات، واقتراح تيسير امورهم الاجتماعية (جماعة اهالي المعاقين - سكان منطقة او حي).

وهذا يسمح بتمين الصلات، وكسر طوق الوحدة والعزلة وتنمية الشعور بالقوة.

3- التنشيط الاجتماعي :

يتركز على تحريك الجماعات وتنظيم النشاطات ذات الطابع التربوي او الاجتماعي او الاقتصادي او الثقافي او الترفيهي، بهدف تحسين العلاقات الاجتماعية، وتفعيل المشاركة المجتمعية، وتسهيل قيام المجتمع المدني.

## ميادين العمل التطوعي

من أبرز ميادين التطوع هو الميدان الاجتماعي، فقد ارتكز العمل التطوعي منذ بداياته على فكرة الخير والأعمال الخيرية وذلك امتداداً للمشاعر الدينية التي عاشها الإنسان، فمساعدة الفقراء والمحتاجين وتلبية حاجاتهم الأساسية من مأكل ومشرب وملبس ومسكن كانت الأهداف الأولى للمتطوعين في هذا الميدان.

ومن الميدان الاجتماعي انطلق العمل التطوعي إلى ميدان آخر لا يقل أهمية وهو الميدان الصحي في محاولة لتأمين الرعاية الصحية الأوّلية لهؤلاء المحتاجين فتطوع الأطباء والممرضين والمسعفين للتخفيف من آلام هؤلاء المرضى، وفي هذا الميدان يبرز دور كبير لما يسمى الدفاع المدني هذا الجهاز الذي تظهر أهميته في حالات الطوارىء والخطر، والعاملون فيه يجب أن يتمتعوا .

وإذا سرنا قدماً في ميادين التطوع نصل إلى الميدان التربوي التعليمي فبعد تأمين الحاجيات الأساسية للإنسان والتي تكفل استمرار حياته كالغذاء والدواء تبرز أهمية المساهمة في بناء فكر هؤلاء المحتاجين، وذلك عبر فتح آفاق العلم والمعرفة أمامهم، وهنا يأتي دور العاملين في الحقل التربوي والطلاب الذين يتطوع البعض منهم لتعليم الأطفال والتلامذة أو الكبار عبر دروس محو الأمية، ومثال على ذلك ما يقوم به مجموعة من المتطوعين العرب والأجانب في المخيمات الفلسطينية، وما يقوم به الطلاب الجامعيون أثناء فترة الامتحانات الرسمية عندما يتطوعون لإعطاء دروس التقوية للتلامذة الخاضعين لهذه الامتحانات.

اما ميدان العمل البيئي عنوان آخر للتطوع، وقد نشط كثيراً خلال السنوات الأخيرة نظراً لتفاقم المشاكل البيئية التي باتت تهدد العالم بكوارث خطيرة، وفي هذا الميدان ينطلق المتطوعون من إحساس بالمسؤولية تجاه الكرة الأرضية التي نعيش عليها في محاولة لحفظ ثرواتها الطبيعية التي تكفل استمرار الحياة عليها. وهنا تنشط حملات التوعية البيئية لتعريف المجتمع بالطرق البسيطة والسلمية والتي تنطلق من المنزل للتخفيف، مثلاً من كمية النفايات أو بعملية المساهمة في تدوير هذه النفايات، كما تنشط حملات تنظيف الشواطىء والمحافظة على المحميات الطبيعية.

وهنالك مجال آخر وليس أخيراً في العمل التطوعي لا يقل أهمية عن كل المجالات السابقة الذكر، بل هو أهمها وهو مجال الدفاع عن حق الإنسان في حياة كريمة

في أرضه ووطنه وحمايته من أي استغلال أو احتلال أو عدوان قد يهدد سلامته وسلامة أرضه وبيته ومستقبله، وأبرز مثال هنا هـم المتطوعـون الشباب في المقاومـة الإسـلامية الذين كانوا وما زالوا يتركون أعمالهم وجامعاتهم للالتحاق بركب المجاهدين المتفـرغين ليكونوا شركاء في هذا الشرف، شرف الـدفاع عـن الأرض والمقدسـات، وهنـا يصـل حدود العطاء والتضحية إلى أسمى الدرجات، إلى بذل النفس شاهدة وشهيدة في سـبيل هذه القضية.

## مجالات العمل التطوعي

ان التطوع يسع كل المجالات النافعة والمفيدة، وأبرزها:

1- مجال العبادة : فالمسلم لا يقتصر في عبادته علـى الفـرائض والواجبـات، بـل يزيد عليها من خلال التطوع بالنوافل والسنن والقربات، والأمر واسع ومتاح للتنـافس والتسابق في شتى أنـواع العبـادات كالصـلاة والصيام والصدقات والحج وغيرهـا.

2- المجالات العلمية، كإنشاء المكتبات والمدارس والجامعات وسائر المؤسسات العلميـة التي لا يكون هدفها الربح المالي، ثم القيام عليها ودعمها.

3- المجالات المالية، التي تتطلب دفع المال وتقديمه بسخاء مـن أجـل نفـع النـاس ومساعدتهم، وهذا المجال يدخل ويشارك في الكثير من المجالات.

4- المجالات الحرفية، من خلال التطـوع فيمـا يـتقن مـن أنـواع الحـرف المفيـدة النافعة.

5- المجالات الإدارية، وهي تدخل في شتى الأنواع، والإدارة صارت فن وجـودة وإتقان، فالإداري الناجح في عمله إن تطوع أفاد وقدم الكثير.

6- المجالات الفكريـة، مـن خـلال الآراء الصـائبة والنصـائح القيمـة، والخطـط الرائدة.

## دوافع العمل التطوعي

1- الدافع الحضاري، وهو ما يعرف بثقافية العولمية الخيرية والتي نشرت ثقافة إغاثة المنكوبين في الزلازل والمحن والكوارث الطبيعية والإنسانية من حروب، ومصائب تجعل الأمم تجتمع لمساعدة دولة ما أو وشعب ما، ربما تدور الأيام ويصبح هو نفسه في نفس المأزق، فكان لابد من التعاون لتحقيق اهداف انسانية تساعد الكل في تجاوز محنته.

2- الدافع الإجتماعي، لتوثيق الروابط وتنمية التعاون والشعور بالمسؤولية تجاه المجتمع .

3- الدافع الإنساني الذاتي، وهي مايشعر به الإنسان من ألالم الأخرين يحركه لتقديم المساعدة والشعور بالمسؤولية تجاه المصاب.

4- الدافع الديني والروحي والنفسي، بغرض كسب الأجر ومرضاة الرب والشعور بالسعادة.

## حقائق وأرقام عن العمل التطوعي

ان العمل التطوعي يشغل بال الكثيرين في هذا العالم، والذي يشترك فيه الأفراد والجماعات والمؤسسات بما يعود بالمنفعة عليهم وعلى المجتمع بشكل عام، وهنالك بعض الحقائق المهمة بالعمل التطوعي بلغة الأرقام بشكل عام، كما يلي:

- يبلغ عدد الجمعيات الخيرية غير الربحية في الولايات المتحدة( 1,514,000) جمعية، وفي بريطانيا وحدها (350.000) جمعية، وفي فرنسا (600.000 ) جمعية.

- يبلغ عدد الأشخاص المشاركين بالعمل التطوعي في بريطانيا (22 مليون) سنوياً، وتبلغ ساعات العمل التطوعي الرسمي( 90 مليون) ساعة كل أسبوع، وتقدر القيمة الاقتصادية للتطوع الرسمي (40 مليار) جنيه استرليني سنوياً.

- بلغ حجم التبرعات المعطاة للمنظمات والجمعيات غير الربحية في الولايات المتحدة (174 مليار دولار) في عام 1999، منها (77٪) عن طريق الأفراد، في حين بلغت التبرعات (212 مليار دولار) سنة 2002.وبلغ عدد المتطوعين (90 مليون) أي ما نسبته (29٪) من عدد السكان، حيث يعملوا بواقع 5 ساعات أسبوعياً في أعمال التطوع، ويبلغ عدد ساعات العمل (3354 مليون) ساعة تقدر قيمتها بـ (50 مليار دولار) سنوياً.

- بلغ عدد المنظمات التطوعية في الكيان الصهيوني اكثر من (40000 ألف) منظمة تطوعية وفقاً لاحصاءات 2007م، وهي تزداد بمعدل (1000)جمعية سنوياً، وقد ساهم العمل التطوعي في دعم اقتصاد الكيان الصهوني باكثر من (14 مليار) دولار، وما زال الدعم الحكومي من اهم مصادر الدخل للمؤسسات الخيرية التطوعية إذ تبلغ نسبته من التمويل 51٪ كدعم مباشر.

- في حين بلغ عدد المنظمات التطوعية في العالم العربي (35000 ألف) جمعية حتى نهاية 2006م، وهو عدد أقل مما هو موجود في الكيان الصهيوني، علماً بأن عدد سكان الوطن العربي (365 مليون) وهو يفوق عدد سكان الكياني الصهوني بعشرات المرات.

- يعتبر سن (15 – 30 عاماً) الاكثر إقبالاً على العمل التطوعي في جميع دول العالم، في حين تظهر الإحصاءات أن الشباب العربي من سن(15– 30 عاماً) هم أقل الفئات اهتماما بالعمل التطوعي في مجتمعاتهم.

## معوقات العمل التطوعي

من معوقات العمل التطوعي نعرض فيما يلي بإيجاز:

أ) المعوقات المتعلقة بالمتطوع:

- الجهل بأهمية العمل التطوعي.
- بعضهم يسعى لتحقيق أقصى استفادة شخصية ممكنة من العمل الخيري، وهذا يتعارض مع طبيعة التطوع المبني على الإخلاص لله.
- عدم القيام بالمسؤوليات التي أسندت إليه في الوقت المحدد، لأن المتطوع يشعر بأنه غير ملزم بأدائه في وقت محدد خلال العمل الرسمي.
- استغلال مرونة التطوع إلى حد التسيب والاستهتار.
- تعارض وقت المتطوع مع وقت العمل أو الدراسة مما يفوت عليه فرصة الاشتراك في العمل التطوعي.
- السعي وراء الرزق وعدم وجود وقت كاف للتطوع.
- عزوف بعض المتطوعين عن التطوع في مؤسسات ليست قريبة من سكنهم.

ب) معوقات متعلقة بالمنظمة الخيرية:

- عدم وجود إدارة خاصة للمتطوعين تهتم بشؤونهم وتعينهم على الاختيار المناسب حسب رغبتهم.

- عدم الإعلان الكافي عن أهداف المؤسسة وأنشطتها.
- الشللية التي تعرقل سير العمل.
- عدم تحديد دور واضح للمتطوع وإتاحة الفرصة للمتطوع لاختيار ما يناسبه بحرية.
- الخوف من التوسع خشية عدم إمكان تحقيق السيطرة والإشراف.
- عدم توافر برامج خاصة لتدريب المتطوعين قبل تكليفهم بالعمل.
- عدم التقدير المناسب للجهد الذي يبذله المتطوع.
- البعد عن الطموح والرضا بالواقع دون محاولة تغييره.
- إرهاق كاهل المتطوع بالكثير من الأعمال الإدارية والفنية.
- تقييد العضوية أو الرغبة في عدم قبول عناصر جديدة فتصبح المنظمة حكراً على عدد معين.
- اعتبار أعمال الجمعية من الأسرار المغلقة التي يجب عدم مناقشتها مع الآخرين.
- المحاباة في إسناد الأعمال، وتعيين العاملين من الأقارب من غير ذوي الكفاءة.
- الخوف من الجديد ومن الانفتاح والوقوع في أسر الانغلاق.
- الإسراف في الخوف وفرض القيود إلى حد التحجر وتقييد وتحجيم الأعمال.
- الوقوع تحت أسر عاملين ذوو شخصية قوية غير عابئين بتحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها.

ج) معوقات متعلقة بالمجتمع:

- عدم وجود لوائح وتنظيمات واضحة تنظم العمل التطوعي وتحميه.
- عدم الوعي الكافي بين أفراد المجتمع بأهمية التطوع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فثقافة التطوع متدنية بشكل كبير في كثير من المجتمعات العربية.
- عدم بث روح التطوع بين أبناء المجتمع منذ الصغر.
- اعتقاد البعض التطوع مضيعة للوقت والجهد وغير مطلوب.

### مقترحات لتطوير العمل التطوعي

1- أهمية تنشئة الأبناء تنشئة اجتماعية سليمة، وذلك من خلال قيام وسائط التنشئة المختلفة، كالأسرة والمدرسة، والإعلام بدور منسق ومتكامل الجوانب في غرس قيم التضحية والإيثار وروح العمل الجماعي في نفوس الناشئة منذ مراحل الطفولة المبكرة.

2- أن تضم البرامج الدراسية للمؤسسات التعليمية المختلفة بعض المقررات الدراسية التي تركز على مفاهيم العمل الاجتماعي التطوعي وأهميته ودوره التنموي، ويقترن ذلك ببعض البرامج التطبيقية؛ مما يثبت هذه القيمة في نفوس الشباب، مثل حملات تنظيف محيط المدرسة أو العناية بأشجار المدرسة أو خدمة البيئة.

3- دعم المؤسسات والهيئات التي تعمل في مجال العمل التطوعي مادياً ومعنوياً، بما يمكنها من تأدية رسالتها وزيادة خدماتها.

4- إقامة دورات تدريبية للعاملين في هذه الهيئات والمؤسسات التطوعية، مما يؤدي إلى إكسابهم الخبرات والمهارات المناسبة، ويساعد على زيادة كفاءتهم في هذا النوع من العمل، وكذلك الاستفادة من تجارب الآخرين في هذا المجال.

5- التركيز في الأنشطة التطوعية على البرامج والمشروعات التي ترتبط بإشباع الاحتياجات الأساسية للمواطنين، الأمر الذي يساهم في زيادة الإقبال على المشاركة في هذه البرامج.

6- مطالبة وسائل الإعلام المختلفة بدور أكثر تأثيراً في تعريف أفراد المجتمع بماهية العمل التطوعي ومدى حاجة المجتمع إليه، وتبصيرهم بأهميته ودوره في عملية التنمية، وكذلك إبراز دور العاملين في هذا المجال بطريقة تكسبهم الاحترام الذاتي واحترام الآخرين.

7- تدعيم جهود الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية حول العمل الاجتماعي التطوعي؛ مما يسهم في تحسين واقع العمل الاجتماعي بشكل عام، والعمل التطوعي بشكل خاص.

8- استخدام العمل التطوعي في المعالجة النفسية والصحية والسلوكية، لبعض المتعاطين للمخدرات والمدمنين أو العاطلين أو المنحرفين اجتماعياً.

9- استخدام التكنولوجيا الحديثة لتنسيق العمل التطوعي بين الجهات الحكومية والأهلية لتقديم الخدمات الاجتماعية، وإعطاء بيانات دقيقة عن حجم واتجاهات وحاجات العمل التطوعي الأهم للمجتمع.

## العمل الاجتماعي التطوعي

### مفهوم العمل الاجتماعي

هو عبارة عن نتاج مثل انسانية وديمقراطية، فتتأسس قيمه على الاحترام والمساواة وقيمة وكرامة البشر أجمعين، منذ نشأته منذ قرن مضى والعمل الاجتماعي في

أدائه، يركز على الاحتياجات الانسانية وتنمية قدرات الانسان، حقوق الانسان والعدالة الاجتماعية هي الحافز والمبرر الرئيسي للعمل الاجتماعي تضامنا مع من لم تتح لهم الفرص، كما يعمل جاهداً على الحد من الفقر وتحرير الضعفاء والمضطهدين ليجلعهم قادرين على الاندماج في المجتمع من جديد، وتتجسد القيم التي يقوم عليها العمل الاجتماعي في النواميس الأخلاقية القومية والدولية.

### تعريف العمل الاجتماعي التطوعي

يمكن تعريف العمل الاجتماعي التطوعي بأنه مساهمة الأفراد في أعمال الرعاية، والتنمية الاجتماعية، سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل أو بغير ذلك من الأشكال، ومن خصائص العمل الاجتماعي أن يقوم على تعاون الأفراد مع بعضهم البعض في سبيل تلبية احتياجات مجتمعهم, وهذا يقود إلى نقطة جوهرية مفادها أن العمل الاجتماعي يأتي بناء على فهم لاحتياجات المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن مساهمة الأفراد في العمل الاجتماعي تأتي بوصفهم إما موظفين أو متطوعين, وما يهمنا هنا الوصف الثاني، والتطوع هو الجهد الذي يقوم به الفرد باختياره لتقديم خدمة للمجتمع دون توقع لأجر مادي مقابل هذا الجهد. على الرغم من مجانية العمل الاجتماعي التطوعي, إلاّ أنه يوجد نظام امتيازات وحوافز وجوائز يتمتع بها العاملون في هذا القطاع وبشكل عام يمكن أن نصف المتطوع بأنه إنسان يؤمن بقضية معينة, واقعي ومتعايش مع ظروف مجتمعه, له القدرة على الاندماج والتفاعل مع أفراد مجتمعه, ومستعد لتقديم يد المساعدة لرعاية وتنمية مجتمعه.

### أهمية العمل الاجتماعي التطوعي للشباب

يمكننا ان نبرز اهمية العمل الاجتماعي التطوعي للشباب، من خلال لنقاط التالية:

1. تعزيز انتماء ومشاركة الشباب في مجتمعهم.

2. تنمية قدرات الشباب ومهاراتهم الشخصية والعلمية والعملية.

3. يـوفر للشـباب فرصـة تأديـة الخـدمات بأنفسـهم وحـل المشـاكل بجهـدهم الشخصي.

4. يـوفر للشـبـاب فرصـة المشـاركة في تحديـد الأولويـات الـتي يحتاجهـا المجتمع, المشاركة في اتخاذ القرارات.

5. يتيح للشباب الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكـارهم في القضـايا العامـة الـتي تهم المجتمع.

6. يتيح للشباب التعرف على الثغرات التي تشوب نظام الخدمات في المجتمع.

**إطار العمل الاجتماعي التطوعي**

يتصف العمل التطوعي بأنه عمل تلقائي, ولكن نظراً لأهمية النتائج المترتبة عن هذا الدور، والتي تنعكس بشكل مباشر على المجتمع وأفراده, فإنه يجب أن يكـون هـذا العمل منظماً ليحقق النتائج المرجوّة منه، وإلا سينجم عنه آثاراً عكسية، وعادة مـا يـتم تنظيم العمل الاجتماعي بالأطر التالية:

1. **إطار المجتمع:**

أن العمل الاجتماعي التطوعي يـأتي اسـتجابة لحاجـة اجتماعيـة, فهـو واقعـي ومعبر عن الحـس الاجتمـاعي، وبـالرغم مـن أن انفتـاح المجتمعـات يـؤدي إلى اتسـاع الخيارات أمام العمل الاجتماعي, إلا أنه يبقى هناك حد أدنى ن التغيرات الاجتماعيـة التي يهدف العمل التطوعي إحداثها يرفضها المجتمع.

2. **القوانين:**

وهي مجموعة القوانين التي تنظم العمل الاجتماعي وتحدد قطاعاته, كمـا تـنظم إنشاء وعمل المؤسسات الأهلية العاملة في المجال الاجتماعي التطوعي.

3. **المؤسسات:**

وهي مؤسسات حكومية أهلية, فبإمكان الشباب المشاركة في الـبرامج التطوعيـة التي تنفذها المؤسسات الحكومية كالوزارات والمدارس والجامعات والمؤسسـات الدينيـة

... الخ , كما يمكن للشباب ممارسة العمل التطوعي من خلال انتسابهم للمؤسسات الأهلية، كالجمعيات والوادي والهيئات الثقافية ... الخ.

**المعوقات التي تعترض مشاركة الشباب الاجتماعية**

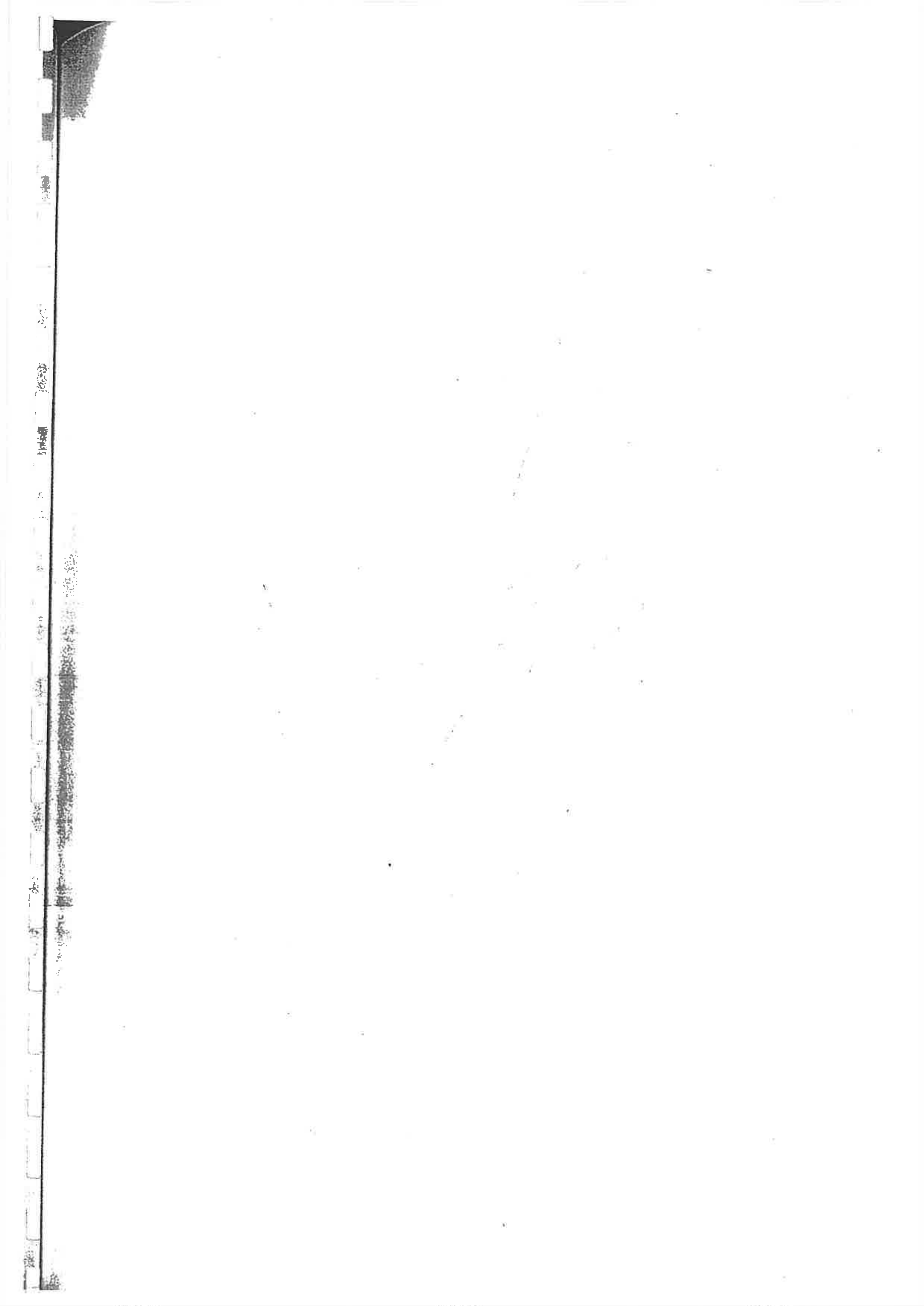
1. عدم السماح للشباب للمشاركة في اتخاذ القرارات بداخل هذه المنظمات.
2. بعض الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع كالتقليل من شأن الشباب والتمييز بين الرجل والمرأة.
3. قلة تشجيع العمل التطوعي.
4. قلة التعريف بالبرامج والنشاطات التطوعية التي تنفذها المؤسسات الحكومية الأهلية.
5. الظروف الاقتصادية السائدة وضعف الموارد المالية للمنظمات التطوعية.
6. قلة البرامج التدريبية الخاصة بتكوين جيل جديد من المتطوعين أو صقل مهارات المتطوعين.
7. ضعف الوعي بمفهوم وفوائد المشاركة في العمل الاجتماعي التطوعي.

الباب الثاني

# العمـــل التطـــوعي

## الفصل الثالث

## العمل التطوعي في الاسلام



# العمل التطوعي في الاسلام

## التطوع في اللغة والاصطلاح

التطوع بالشيء، هو التبرع به، والمطوعة، الذين يتطوعون بالجهاد، ومنه قوله تعالى} الذين يلمزون المطوعين من المؤمنين في الصدقات} (التوبة:79)، وأصله المتطوعين فأدغم، والمتطوع هو الذي يفعل الشيء تبرعا من نفسه، وهو تفعل من الطاعة، والطوع : نقيض الكره، والاستطاعة: الطاقة والقدرة على الشيء، وفي التنزيل: {فمن تطوع خيرا فهو خير له} (البقرة: 184). والتطوع في الاصطلاح: ما تبرع به من ذات نفسه مما لا يلزمه فرضه، ويسمى التطوع نفلا ونافلة، وتجمع على نوافل، والنفل (بالسكون) :الزيادة، وسميت النوافل في العبادات، لأنها زائدة على الفرائض، ومنه الحديث: «لا يزال العبد يتقرب إلي بالنوافل» (رواه البخاري)، وفي كل عبادة فرض ونفل، وسميت صلاة التطوع ونحوها نافلة ونفلاً، لأنها زيادة على الفرض وزيادة أجر لهم على ما كتب من ثواب ما فرض عليهم.

## مفهوم العمل التطوعي في الاسلام

ان التطوع في العبادات، هو الزيادة على الفرض، وفي كل عبادة فرض وتطوع، كما جاء في صحيح البخاري عن طلحة بن عبيد الله أنه قال: جاء رجل إلى رسول الله (صلى الله عليه وسلم) من أهل نجد، ثائر الرأس، يسمع دوي صوته، ولا يفقه ما يقول حتى دنا، فإذا هو يسأل عن الإسلام فقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم) «خمس صلوات فى اليوم والليلة «فقال هل علي غيرها قال «لا، إلا أن تطوع» قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم» (وصيام رمضان» قال هل علي غيره قال «لا، إلا أن تطوع» قال وذكر له رسول الله (صلى الله عليه وسلم) الزكاة. قال هل علي غيرها قال «لا، إلا أن تطوع» قال فأدبر الرجل وهو يقول والله لا أزيد على هذا ولا أنقص، قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم» أفلح إن صدق»، أما العمل التطوعي الإغاثي، فهو «كل عمل من أعمال البر، يتطوع به فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ما أو

الدولة؛ ابتغاء مرضاة الله تعالى، وبهدف خدمة المجتمع وتنميته، دون غرض ربحي أو سياسي».

فقوله كل عمل من أعمال البر، يشمل كل عمل صالح، ويستوعب جميع مجالات البر والإحسان، وقوله «يتطوع به» خرج بهذا القيد الفرض والواجب، وما أكره عليه، لأن العمل التطوعي يقوم به العامل على وجه التبرع، طائعا غير مكره، وقوله «فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ما أو الدولة «يبين الجهات التي تتطوع بالعمل. وقوله «بهدف خدمة المجتمع...الخ»، يحدد أغراض العمل التطوعي، وهو خدمة المجتمع، وطلب الأجر والمثوبة من الله وحده، دون غرض ربحي بالمفهوم النفعي الضيق أو غرض سياسي، كالمبشرين النصارى الذين يقدمون العمل الخيري، والإغاثي للمحتاجين مقابل تنصيرهم.

## مكانة العمل التطوعي في الإسلام

إن الإيمان الذي يدعو إليه الدين الإسلامي ليس إيماناً ذهنياً مجرداً، ولا إيماناً خاملاً سلبياً، ولذلك تجد القرآن يقرن دائماً الإيمان بالعمل الصالح، لأنه ثمرته اللازمة ونتيجته التي لا تنفك عنه، فإذا تخلف عنه انتفت عنه حقيقة الإيمان، والآيات الدالة على ذلك كثيرة جداً، كقوله تعالى {الذين آمنوا وعملوا الصالحات} التي تتكرر في القرآن، وتقرن دوما الإيمان بالعمل الصالح. و{الصالحات}: «كلمة جامعة من جوامع القرآن تشمل كل ما تصلح به الدنيا والدين، وما يصلح به الفرد والمجتمع، وما تصلح به الحياة المادية والحياة الروحية معاً، فالإيمان عمل وجهد وحركة وإنتاج، وبهذا التعريف جاءت السنة المطهرة، ففي الصحيحين واللفظ للبخاري، الإيمان بضع وستون شعبة، وشعب الإيمان هذه تشتمل على جماع ما فيه صلاح الدنيا والآخرة. ومما يدل على مكانة العمل الصالح أنه ذكر في القرآن الكريم قريباً من مائة مرة، يدعو إليه، ويرغب به، ويحض عليه، ويثني على أهله العاملين المجدين، وكذلك السنة دعت إلى العمل الصالح، وهو بمعناه العام يشمل شرع الله كله، أمراً ونهياً وإرشاداً، وقد ورد مفهوم العمل الصالح في كتاب الله بأسماء وألفاظ شتى من أشهرها: البر، والتقوى، والخير، والطاعة، والإحسان، والحسنة، والهدى، والعبادة، والخيرات، والاستقامة

وغيرها، وجميعها بمعنى العمل الصالح، فالبر على سبيل المثال عرفه الله تعالى وعدد مجالاته، فقال ليس البر أن تولوا وجوهكم قِبَل المشرق والمغرب ولكن البر من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبيينَ وآتى المال على حبه ذوي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل والسائلين وفي الرقاب وأقام الصلاة، وآتى الزكاة والموفون بعهدهم إذا عاهدوا والصابرين في البأساء والضراء وحين البأس أولئك الذين صدقوا وأولئك هم المتقون (البقرة: 177).

والعمل التطوعي هو جانب مهم وأساسي من العمل الصالح، أما من حيث دلالته ودرجته من الإيمان، فهو ذروته السامقة، لأن صاحبه يتطوع به من تلقاء نفسه دون إلزام أو إجبار، والتطوع هو ميدان السبق الذي يظهر السابقين، ويميزهم عن أصحاب اليمين.

## العمل الصالح

أن العمل الصالح قسمان، هما التزام وتطوع، ويدخل في الالتزام الفرائض التي فرضها الله تعالى، وتشمل العبادات وسائر الأعمال الصالحة المفروضة فرضاً عينياً أو كفائياً، مثل طلب العلم، وبر الوالدين، وكل ما تحتاجه الأمة في أمر دينها وأمر دنياها، ويدخل في دائرة الالتزام ترك المحرمات، وحفظ حدود الله تعالى كما جاء في حديث أبي ثعلبة (رضي الله عنه): أن الله تعالى فرض فرائض فلا تضيعوها، وحد حدوداً، فلا تعتدوها، وحرم أشياء فلا تنتهكوها، وسكت عن أشياء رحمة لكم غير نسيان فلا تبحثوا عنها (رواه الدارقطني مرفوعاً).

أما القسم الثاني من العمل الصالح، فهو التطوع، ودائرته أوسع بكثير من دائرة الالتزام، لأنها كما ذكرنا آنفا مضمار المسابقة والمسارعة والمبادرة التي رغب فيها الكتاب والسنة، نعم الاقتصار على الفرائض مع الكف عن المحرمات، يدخل الجنة، ولكن الجنة درجات، كما قال الله تعالى : وللآخرة أكبر درجات وأكبر تفضيلاً (الإسراء: 21)، فبم يكون التفاضل بين أهل الجنة؟ وما سلم الارتقاء في درجاتها؟ وما السبيل إلى الظفر بالفردوس الأعلى في الجنة؟ أم نجعل المقتصد كالسابق؟ كلا، فقد

صنف الله تعالى العاملين ثلاثة أصناف، فقال {ثم أورثنا الكتاب الذين اصطفينا من عبادنا فمنهم ظالم لنفسه ومنهم مقتصد ومنهم سابق بالخيرات بإذن الله ذلك هو الفضل الكبير} (فاطر: 32)، فالظالم لنفسه هو المفرط في فعل بعض الواجبات المرتكب لبعض المحرمات، والمقتصد هو المؤدي للواجبات التارك للمحرمات، أما السابق بالخيرات فهو الفاعل للواجبات والمستحبات، التارك للمحرمات والمكروهات وبعض المباحات، وهذه الأقسام الثلاثة كالفرق الثلاثة المذكورة في أول سورة الواقعة، وينجو منهما فريقان، والمقتصد وإن كان ناجياً، إلا أن نجاته مرهونة بتمام أداء الفرائض، والإتيان بها على أكمل وجه، وهذا لا يتأتى لأكثر الناس، وبالتالي يقع النقص والتقصير في الفرائض، فكيف يجبر النقص؟ وهنا تظهر فائدة النوافل وأعمال التطوع إذ تسد الخلة وتجبر النقص.

كما أن المؤمن يستجيب لأمر الله من غير نظر إلى التصنيف الفقهي للتكاليف الشرعية إلى فرض وتطوع، فهو يمتثل أمر الله مطلقاً سواء كان فرضاً أو واجباً أو سنة، ويجتنب ما نهى الله تعالى عنه سواء كان حراماً أو مكروها أو حتى خلاف الأولى؛ عبودية لله، وتعظيما لأمره، ولأن التطوع سياج للفرض، فإذا فرط فيه، فإنه لا يأمن من التقصير في الفرض، وتقع الطامة المردية، وهذا من تلبيس إبليس على كثير من المكلفين.

## صور من العمل التطوعي في حياة الرسول

ان حياة الصحابة وإمامهم رسول الله (صلى الله عليه وسلم) زاخرة بالبذل والعطاء وفعل الخير والتضحية في سبيل الله، إذ كانوا إذا دعاهم الله ورسوله (صلى الله عليه وسلم (إلى أمر، سارعوا في تنفيذه، وتباروا فيه، وما أجمل المسابقة التي كانت تجري بين الشيخين أبي بكر وعمر في طاعة الله ورسوله! روى عمر بن الخطاب رضي الله عنه، قال» :أمرنا رسول الله (صلى الله عليه وسلم) أن نتصدق، فوافق ذلك مالاً عندي، فقلت: اليوم أسبق أبابكر إن سبقته يوماً، فجئت بنصف مالي، فقال رسول الله

(صلى الله عليه وسلم) ما أبقيت لأهلك؟ قلت: أبقيت لهم مثله، فأتاه أبو بكر بكل ما عنده، فقال له: ما أبقيت لأهلك؟ قال: أبقيت لهم الله ورسوله! فقلت: لا أسابقك إلى شيء بعده أبداً (رواه أبو داود والترمذي وغيرهما)، وأعجب بالتنافس الذي كان يجري بين فقراء الصحابة وأغنيائهم، فقد روى أبو ذر «أن ناساً من أصحاب النبي (صلى الله عليه وسلم) قالوا للنبي (صلى الله عليه وسلم): يا رسول الله ذهب أهل الدثور بالأجور، يصلون كما نصلي، ويصومون كما نصوم، ويتصدقون بفضول أموالهم. قال: أو ليس قد جعل الله لكم ما تصدقون؟ إن بكل تسبيحة صدقة، وكل تكبيرة صدقة، وكل تحميدة صدقة، وكل تهليلة صدقة، وأمر بالمعروف صدقة، ونهي عن منكر صدقة، وفي بضع أحدكم صدقة...» (رواه مسلم).

ومن أروع صور التضحية والبذل والإيثار المؤاخاة التي أقامها رسول الله (صلى الله عليه وسلم) بين المهاجرين والأنصار، فقاسموهم أموالهم ودورهم ومتاعهم، روى الإمام أحمد عن أنس قال: لما قدم النبي (صلى الله عليه وسلم) المدينة أتاه المهاجرون فقالوا: يا رسول الله ما رأينا قوما أبذل من كثير ولا أحسن مواساة من قليل من قوم نزلنا بين أظهرهم لقد كفونا المؤنة وأشركونا في المهنأ حتى خفنا أن يذهبوا بالأجر كله فقال النبي (صلى الله عليه وسلم) لا ما دعوتم الله لهم، وأثنيتم بالأجر عليهم» (سنن الترمذي). وفي الأنصار نزل قوله تعالى {والذين تبوءوا الدار والإيمان من قبلهم يحبون من هاجر إليهم ولا يجدون في صدورهم حاجة، مما أوتوا ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون} (الحشر:9)، والإيثار ليس فرضاً، بل تطوع وتصدق وإحسان، خاصة عندما يؤثر من كان به خصاصة، كالأنصار الذين أثنى الله عز وجل عليهم، وقصة ضيف رسول الله (صلى الله عليه وسلم) المشهورة من غرائب هذا الباب.

وهكذا كان رسول الله (صلى الله عليه وسلم) يربي أصحابه ويدربهم على أعمال التطوع، وينتدبهم إلى فعل الخيرات، والمهمات الجليلة، وكثر في كلامه) صلى الله عليه وسلم (قوله «ألا رجل» «ألا من رجل» «هل من رجل» «من رجل»، مثل «ألا رجل يضيف هذه الليلة يرحمه الله» (رواه البخاري ومسلم)، ومثل» ألا رجل يمنح أهل

بيت ناقة تغدو بعس وتروح بعس إن أجرها لعظيم» (رواه مسلم وأحمد(، ومثل «ألا رجل يأتيني بخبر القوم جعله الله معي يوم القيامة» (رواه مسلم)، «ألا رجل يتصدق على هذا فيصلي معه» (رواه أبو داود وأحمد)، وعن جابر بن عبد الله قال كان رسول الله (صلى الله عليه وسلم) يعرض نفسه على الناس في الموقف فقال «ألا رجل يحملني إلى قومه فإن قريشاً قد منعوني أن أبلغ كلام ربي» (رواه أبو داود والترمذي)، وفي مسند أحمد من حديث يأجوج ومأجوج (فيقول المسلمون: الا رجل يشري لنا نفسه فينظر ما فعل هذا العدو قال فيتجرد رجل منهم لذلك محتسبا لنفسه قد أوطنها على أنه مقتول) وفي صحيح البخاري من حديث الإفك، فقام رسول الله (صلى الله عليه وسلم) من يومه، فاستعذر من عبد الله بن أبى وهو على المنبر فقال «يا معشر المسلمين من يعذرنى من رجل قد بلغني عنه أذاه في أهلي...»، وفي غزوة ذات الرقاع، فنزل النبي (صلى الله عليه وسلم) منزلا فقال: من رجل يكلؤنا؟ فانتدب رجل من المهاجرين ورجل من الأنصار...الخ، والأمثلة والشواهد في ندب الصحابة لأعمال التطوع كثيرة جداً .

كما صور العمل التطوعي التعاوني أيضاً في السيرة النبوية كثيرة جدا، لا حصر لها، كبناء المسجد، وحفر الخندق، وإنفاق المال في تجهيز الجيش، والجدير بالذكر هنا دور أغنياء الصحابة، كعثمان وطلحة وعبد الرحمن بن عوف في الدعم المالي للعمل التطوعي، ومن أعجب العجب تطوع المعاقين، وأصحاب الأعذار للجهاد في سبيل الله، كعمير بن أبي وقاص أخو سعد، وكان صبيا صغيراً، فخرج إلى بدر، وقتل فيها، وعبد الله بن أم مكتوم الرجل الأعمى الذي خرج في يوم القادسية، وكان يحمل اللواء، واستشهد فيها، وعمرو بن الجموح الأعرج الذي خرج في أحد، واستشهد فيها، والأمثلة كثيرة.

## مجالات العمل التطوعي الاسلامي

ان دائرة التطوع أوسع من دائرة الالتزام التي تعتبر الحد الأدنى الضروري من التكاليف الشرعية، ومجالات العمل التطوعي وصوره كثيرة جداً ومتنوعة، ويأتي على رأسها العبادات التطوعية، وليست هي المقصودة هنا، ولكن الغرض الأعمال التي تدخل في إطار العمل التطوعي والإغاثي، وتهدف إلى خدمة المجتمع وتنميته، كما سبق ذكره في تحديد مفهوم العمل التطوعي .

ومن أهم هذه الأعمال المساهمة في خدمة المجتمع أيام الأزمات والشدائد، وبناء المساجد وإعمارها ماديا ومعنويا، ونظافة البيئة، والتودد إلى الناس، وقضاء حوائجهم، وإصلاح ذات بينهم، ونصرة المظلوم، وإغاثة الملهوف، وتفريج الكرب، والعفو عن المعسر، وقضاء حاجات المحتاجين، والشفاعة لأصحاب الحقوق وبذل الجاه في سبيلهم، ونشر العلم، والدعوة إلى الله سبحانه .

## أنواع صدقات التطوع

1 – لا يترك الله تعالى من العمل شيئاً؛ لحديث أبي سعيد الخدري عن النبي: (فاعمل من وراء البحار, فإن الله لن يترك من عملك شيئاً{ XE "2:فاعمل من وراء البحار, فإن الله لن يترك من عملك شيئاً" }).

2 – جميع أنواع المعروف تكون صدقة؛ لحديث حذيف، قال: قال نبيكم: (كل معروف صدقة{ XE "2:كل معروف صدقة" })، كل معروف له حكم الصدقة في الثواب، فلا يحتقر شيئاً من المعروف، ولا يبخل به.

3 – الصدقة بالمال على حسب أنواعه، والحاجة إليه، وما يحتسبه الإنسان من النفقات، والهبات يرجو ثوابها عند الله، وتقدمت الأحاديث الكثيرة في ذلك.

4 – خُلِقَ الإنسانُ على ثلاثمائة وستين مفصلٍ على كل مفصل صدقة؛ لحديث عائشة رضي الله عنها قالت: إن رسول الله قال: (إنه خلق كل إنسان من بني آدم على ستين وثلاثمائة مفصل، فمن كبر الله، وحمد الله، وهلل الله، وسبح الله، واستغفر الله، وعزل حجراً عن طريق الناس، أو شوكة{ XE "2:إنه خلق كل إنسان من بني آدم على

ستين وثلاثمائة مفصل، فمن كبر الله، وحمـد الله، وهلـل الله، وسـبح الله، واسـتغفر الله U، وعزل حجراً عن طريق الناس، أو شـوكة" }، أو عظمـاً عـن طريـق النـاس، وأمـر بمعروفٍ، أو نهى عن منكر، عدد تلك الستين والثلاثمائة السلامى فإنه يمشـي يومئـذ وقـد زحزح نفسه عن النار).

5 – الإمساكِ عن الشر صدقة؛ لحديث أبي موسى الأشعري، قـال: قـال الـنبي: (على كل مسلم صدقة{ XE "2:على كل مسلم صدقة" })، قـالوا: فـإن لم يجـد؟ قـال: (فليعمل بيده فينفع نفسه ويتصدق) قالوا: فإن لم يستطع أو لم يفعـل؟ قـال: (يعـين ذا الحاجة الملهوف) قالوا: فإن لم يجد؟ قال: (فليأمر بالخير) أو قال: (بالمعروف)، قال: فإن لم يفعل؟ قال: (فليمسك عن الشر

فإنه له صدقة).

6 – صلاة الضحى تُجزيء عن ثلاثمائة وستين صدقة؛ عن أبي ذر عن النبي أنـه قـال: (يصبح على كل سلامى من أحدكم صدقة: فكل تسبيحة صدقة، وكل تحميـدة صـدقة{ XE "2:يصبح على كل سلامى( ) من أحدكم صدقة: فكـل تسـبيحة صـدقة، وكـل تحميـدة صدقة" }، وكل تهليلة صدقة، وكل تكبيرة صدقة، وأمر بـالمعروف صـدقة، ونهـي عـن المنكـر صدقة، ويُجزىءُ عن ذلك ركعتان يركعهما من الضحى).

وعن بريدة قال: سمعت رسول الله يقول: (في الإنسـان ثلاثمائـة وسـتون مفصـلاً، فعليه أن يتصدق عن كل مفصل بصدقة{ XE "2:في الإنسان ثلاثمائـة وسـتون مفصـلاً، فعليه أن يتصدق عن كل مفصل بصدقة" })، قالوا: ومـن يطيـق ذلـك يـا نـبي الله؟ قـال: (النخاعةُ في المسجد تدفنها، والشيء تُنحّيه عن الطريق؛ فإن لم تجد فركعتا الضحى تُجزئك{ XE "2:النخاعةُ في المسجد تدفنها، والشـيء تُنحّيـه عـن الطريـق؛ فـإن لم تجـد فركعتـا الضحى تُجزئك" }).

7 – العدل بين الناس، وإعانتهم، والكلمة الطيبة، صدقات؛ لحديث أبـي هريـرة قال: قال رسول الله: (كل سلامى من الناس عليه صدقة كل يوم تطلـع فيـه الشـمس: تعدل بين اثنين صدقة{ XE "2:كل سلامى من الناس عليه صدقة كل يـوم تطلـع فيـه الشمس: تعدل بين اثنين صدقة" }، وتعين الرجل في دابتـه فتحملـه عليهـا أو ترفـع لـه

عليها متاعه صدقة، والكلمة الطيبة صدقة، وكـل خطـوة تخطوهـا إلى الصـلاة صـدقة، وتميط الأذى عن الطريق صدقة).

8 – التسبيح والتكبير، والتحميـد في دبـر كـل صـلاة ثلاثـاً وثلاثـين مـرة يجـزئ عـن الصدقات بأموال كثيرة، لمن لم يجد المال؛ لحديث أبي هريرة في قصة فقراء المهاجرين وأنهـم أتـوا رسول الله فقالوا: ذهب أهل الدثور من الأموال بالدرجات العلى، والنعيم المقيم [فقـال: (ومـا ذاك؟) قالوا:] يصلون كما نصلي، ويصـومون كمـا نصـوم، ولهـم فضـل أمـوال يحجـون بهـا، ويعتمرون، ويجاهدون، ويتصدقون، فقال: (أفلا أعلمكم شيئاً تدركون به من سبقكم، وتسبقون به من بعدكم، ولا يكون أحد أفضل منكم إلا مَـن صـنع مثـل مـا صـنعتم؟{ XE "2:((أفـلا أعلمكم شيئاً تدركون به من سبقكم، وتسبقون به من بعدكم، ولا يكـون أحـد أفضـل منكم إلا من صنع مثل ما صنعتم؟" }) قالوا: بلى يا رسول الله، قال: (تسـبحون، وتكـبرون، وتحمدون في دبر كل صلاة ثلاثاً وثلاثين مرة) فرجـع فقـراء المهـاجرين إلى رسـول الله فقـالوا: سمع إخواننا أهل الأموال بما فعلنا ففعلوا مثله، فقال رسـول الله: (ذلـك فضـل الله يؤتيـه مـن يشاء).

9 – الدلالة على فعل الصدقات صدقات مثلها؛ لحديث أبي مسعود، عن الـنبي قال: (من دل على خير فله مثل أجر فاعله{ XE "2:من دل على خـير فلـه مثـل أجـر فاعله" }).

10 – التسبيح، والتهليل، والتكبير، والتحميد، من الصدقات؛ لحديث أبي ذر أن ناساً من أصحاب النبي قالوا للنبي: يا رسول الله، ذهب أهل الدثور بـالأجور يصـلون كما نصلي، ويصومون كما نصوم، ويتصدقون بفضول أموالهم، قال: (أوليس قد جعـل الله لكم ما تصدقون به؟ إن بكل تسبيحة صدقة، وكل تكبيرة صـدقة{ XE "2:أولـيس قد جعل الله لكم ما تصدقون به؟ إن بكل تسبيحة صدقة، وكل تكبيرة صدقة" }، وكـل تحميدة صدقة، وكل تهليلة صدقة، وأمر بالمعروف صدقة، ونهي عن منكـر صـدقة، وفي بضع أحدكم صدقة) قالوا: يا رسول الله! أيأتي أحدنا شـهوته ويكـون لـه فيهـا أجـر؟ قال: (أرأيتم لو وضعها في حرام أكان عليه فيهـا وزر؟ فكـذلك إذا وضـعها في حـلال

كان له أجر{ XE "2:أرأيتم لو وضعها في حرام أكان عليه فيها وزر؟ فكذلك إذا وضعها في حلال كان له أجر" }).

### القاعدة الاقتصادية للعمل التطوعي

ان إنفاق المال في سبيل الله من أعظم أعمال التطوع، لأنه القاعدة الاقتصادية لمعظم أعمال التطوع التي ذكرناها، فهي لا تقوم إلا بالمال حتى الدعوة إلى الله تعالى في عصرنا الحاضر، لا تنجح ولا تستمر إذا لم يكن لها دعم مالي؛ لتتمكن من سد الباب أمام المؤسسات التنصيرية التي تستغل الفقر والحاجة بما لديها من أموال طائلة وإمكانيات ضخمة؛ لنشر الفساد والإلحاد، وإنفاق المال في سبيل الله له وجوه عديدة يصرف فيها، أعلاها وأزكاها في ميدان الجهاد في سبيل الله، قال تعالى : انفروا خفافاً وثقالاً، وجاهدوا بأموالكم وأنفسكم في سبيل الله ذلكم خير لكم إن كنتم تعلمون (التوبة:41)، ومفهوم الجهاد هنا لا يقتصر على ميدان القتال، بل يشمل المجالات والميادين شتى، ويدخل فيه تشييد المساجد والمدارس والمراكز العلمية، والإنفاق على الدعاة إلى الله تعالى، ومعلمي القرآن .

ومن ميادين العمل التطوعي أيضاً أعمال الصدقة الجارية، كمصحف يوقف، أو كتاب ينشر، أو غرس شجرة تثمر، أو ماء سبيل ونحوه، وسقي الماء وحفر الآبار، وإجراء الأنهار، وكفالة الأيتام ورعايتهم وتعليمهم وتدريبهم على حرفة تضمن معيشتهم وتحفظ كرامتهم، وهذا ميدان ينبغي أن يشارك فيه الموسرون وغير الموسرين، لأن رعاية اليتيم لها جانبان، مادي يقدر عليه الأغنياء، ومعنوي يطيقه الجميع .

### أعمال الخير وتنوعها

تتجلى أعمال الخير وتنوعها في أمور عديدة، منها:

1- ترغيب العاملين فيها، لأن الإنسان خلق ضعيفاً، فإذا أصابه الملل من عمل انتقل إلى عمل غيره يحبه وينشط فيه.

2- تنوع قدرات الناس وتفاوتها من شخص لآخر، فنوع الله العبادات والأعمال الصالحة، حتى لا يحرم أحد منها فإن عجز عن إنفاق المال لفقر، فإنه يعمل

بيده فيكتب له صدقة، فإن حبسه عن فعل الخير حابس فإنه يدل عليه والدال على الخير كفاعله، عن أبي مسعود الأنصاري قال: (صلى الله عليه وسلم) «من دل على خير فله مثل أجر فاعله» (رواه مسلم)، فإنك لا تجد فردا في المجتمع المسلم، إلّا ويساهم في بناء مجتمعه ونهضته وتطويره بما يملكه وبما يقدر عليه، وبهذا يتحقق التكافل الاجتماعي، ويتحقق التكامل أيضاً، فهذا يعمل بيده، وذاك ينفق من ماله، وهذا يعلم الناس، وذلك يعمل بفنه وموهبته، وبهذا يتم توظيف جميع الطاقات والمواهب والميول المتنوعة، ويتحقق التكامل والتكافل بين الأفراد رغم الفروق الفردية بينهم في خدمة المجتمع .

3- زيادة الأجر والثواب، والتقرب إلى الله سبحانه، ولذلك فإن أعمال التطوع هي ميدان التنافس والمسابقة بين العاملين الجدين، وهي التي ترفع رتبة المؤمن من مقتصد إلى سابق بالخيرات، وتنقله من زمرة أصحاب اليمين إلى زمرة السابقين.

## أشكال العمل التطوعي في الاسلام

ان علماء الاجتماع يميزو بين شكلين من أشكال العمل التطوعي في الاسلام:

1- **الفعل التطوعي** :

ويقصد به الممارسات التطوعية الناتجة من الإيمان بأهمية العمل التطوعي وضرورته، ولا يأتي نتيجة لحوادث طارئة وإنما هو عمل قائم بذاته، ويرتكز على العمل التطوعي، ومنطقات الفعل التطوعي هي نفس منطلقات السلوك التطوعي .

2- **السلوك التطوعي** :

ويقصد به الممارسات التطوعية التي يمارسها الأفراد استجابة لظروف طارئة أو لمواقف أخلاقية أو إنسانية، من قبيل إسعاف جريح في حالة خطرة أثر حادث سير، أو السقوط من مكان مرتفع، أو إنقاذ غريق مشرف على الهلاك، أو مساعدة منكوب في زلزال أو حريق، وما أشبه ذلك، حيث يقوم الأفراد بأعمال تطوعية وخيرية نتيجة لحوادث طارئة، ومنطلق هذه الممارسات التطوعية هو الشعور الإنساني أو الموقف الأخلاقي أو الدافع الديني، أو كل ذلك معاً، من دون انتظار أي مردود مادي .

ولابد من القول هنا إن أي شكل من أشكال الأعمال التطوعية مطلوب بذاته وراجح في نفسه، ومهم وضروري في إنماء المجتمع الأهلي، والمشاركة في تقدمه وازدهاره ونموه، من المهم للغاية إشاعة روح العمل التطوعي بين أفراد المجتمع، وتنمية ( ثقافة العمل التطوعي ) في الفضاء الاجتماعي، والإشادة بالمتطوعين في أي مجال، وفي أي شكل، وبأي صورة، فالجميع يساهم في التنمية الاجتماعية المطلوبة .

## أنواع المشاركة في العمل التطوعي في الاسلام

ويمكن تحديد أهم أنواع المشاركة في العمل التطوعي في الأبعاد التالية :

1) المشاركة المعنوية : نعني بها دعم المشاريع التطوعية معنوياً، وذلك من خلال الوقوف المعنوي مع المشروع الخيري سواءً بالتشجيع، أو الدفاع عن المشروع الخيري، أو التعريف به في المحافل العامة إلى غير ذلك من صور المشاركة المعنوية .

2) المشاركة المالية : نعني بها دعم المشاريع الخيرية بالمال، ومما لا شك فيه أن المال يمثل أحد مقومات نجاح الأعمال الخيرية، وقد سمي القرآن الكريم المشاركة المالية في سبيل الله بـ ( الجهاد ) حيث يقول تعالى : (إنما المؤمنون الذين آمنوا بالله ورسوله ثم لم يرتابوا وجاهدوا بأموالهم وأنفسهم في سبيل الله أولئك هم الصادقون ) سورة الحجرات آية 15.

وهذا يدل على أهمية الجهاد بالمال كما بالنفس، فهو مما له أكبر الأثر في النهضة والإحياء والتقدم والازدهار في مختلف جوانب الحياة .

3) المشاركة العضوية : ونعني بها أن يكون الشخص عضواً فعّالاً في الأعمال التطوعية، وذلك عبر انتسابه لإحدى مؤسسات الخدمة الاجتماعية، وهذا يتطلب بذل الجهد، والتضحية بالوقت، وممارسة التفكير الجاد، وشحذ الهمة من أجل خدمة المجتمع، وتقوية العمل الخيري، وإنماء الممارسة التطوعية بما يخدم الشأن الاجتماعي العام، هذه هي أهم ألوان المشاركة في الأعمال التطوعية والخيرية، وكلها مهمة وضرورية لنجاح أي عمل خيري .

## مشروعية ومكانة العمل التطوعي في الإسلام

إن القيم الاجتماعية وخاصة الدينية المتعمقة في المجتمع العربي والإسلامي، ساعدت في تعميق روح العمل التطوعي فيه، بالإضافة إلى التراث الشعبي المنقول من خلال الأدب القصصي والشعر والغناء والأمثال، والذي يشيد بهذه الروح فتظل متقدة في المجتمع، حتى بعد زوال الظروف المادية التي قام عليها ذلك التراث الشعبي.

وحيث أن مفهوم التطوع في الدول الغربية بصفة خاصة يفصل ما بين مفهومي الصدقة من جانب ومساعدة الآخرين من جانب آخر، فإن الدين الإسلامي لا يدعو لذلك الفصل، وهو المؤثر الأساس في هذه المجتمعات.

مبادرات العمل التطوعي على مستوى التثقيفي والاقتصادي والاجتماعي وما إلى ذلك، التطوع مرةً نأخذ عنوان التطوع مقابل العمل بأجرٍ دنيوي، ومرةً نأخذ التطوع بمعنى ما هو فوق الواجب، حتى هذا المستعمل مصطلح شعبي - هذا مطوع يعني يقوم بنوافل ومستحبات، وما إلى ذلك العمل التطوعي الذي هو عمل بلا أجر،

هذا يمكن ( بلا أجر من ؟ ) طبعاً ليس عندنا نحن عمل تطوعي بمعنى بلا أجـر مطلـق " فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْراً يَرَه، الزلزلة، فحين نقـيس أي عمـل إلى وعـد الله سـبحانه وتعالى من الثواب الكريم لعباده المحسنين، لا يكون عنـدنا عمـل تطـوعي أصـلاً، كلـه عمل بأجر.

وفيما يلي بعض الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة التي توضح الحث على العمل التطوعي والذي هو بمثابة صدقة في الإسلام.

**1ـ من القرآن الكريم:**

- " وتَعَاونُوا عَلى البِّرِ والتَقوَى " ( المائدة – 2) . .
- " فَمَن تَطَوّعَ خَيْراً فَهُوَ خَيْرٌ لّهُ "( البقرة -184) .
- " وآتى المَالَ عَلى حُبه ذوي القُربى واليَتَامَى والمَسَاكِّين وابن السَبِّيل"( البقرة -177).
- " وفي أموالِهّم حَقّ مَعلُوم للسَائِّل والمَحرُوّم"( الذاريات -19).
- " فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ " (الزلزلة – 7 ).

**2ـ ومن الأحاديث الشريفة:**

- يقول صلى الله عليه وسلم (كل سلامي من الناس عليه صدقة كـل يـوم تطلـع فيـه الشمس تعدل بين أثنين صدقة، تعين الرجل على دابته فتحملـه عليهـا أو ترفـع عليهـا متاعه صدقة، والكلمة الطيبة صدقة وبكـل خطـوة تمشيها إلى الصـلاة صـدقة، وتميط الأذى عن الطريق صدقة) متفق عليه .
- وقال عليه الصلاة والسلام (الإيمان بضع وسبعون أو بضع وستون شـعبة فأفضـلها قول لا اله إلا الله وأدناها إماطة الأذى عن الطريق والحياء شعبة من الإيمان) متفق عليه .
- وقال صلى الله عليه وسلم ( لقد رأيت رجلاً يتقلب في الجنة في شـجرة قطعهـا مـن ظهر الطريق كانت تؤذي المسلمين) رواه مسلم.
- ويقول صلى الله عليه وسلم الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله أو القائم الليل الصائم النهار(رواه مسلم).

- قول صلى الله عليه وسلم في حديث أبن عمر رضي الله عنهما (المسلم أخـو المسـلم لا يظلمه ولا يسلمه، من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عـن مسـلم كربه من كرب الدنيا فرج الله عنه كر به من كرب يوم القيامة، ومن سـتر مسـلما سـترة الله يوم القيامة ) متفق عليه .

- ويقول صلى الله عليه وسلم (من مشى في حاجة أخيه كـان خـيراً لـه مـن اعتكـاف عشر سنوات ) متفق عليه.

- ويقول صلى الله عليه وسلم (مثل المؤمنين في تـوادهم وتـراحمهم وتعـاطفهم كمثـل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمـى) رواه احمـد ومسلم .

وقد اتخذت الصدقة في الإسلام والدولة الإسلامية صورة مؤسسية في شـكل الأوقـاف في صورها المختلفة، من خـلال المسـاجد والوقـف الاسـتثماري لـدعم المسـاجد ودور العلم، كما هو الحال في دواوين الزكاة في العديد من الدول الإسلامية.

3ـ **ومن أقوال التابعين :**

- يقول الحسن رحمه الله : (إذا رأيـت الرجـل ينافسـك في الـدنيا فنافسـه في الآخـرة) ويقول (من نافسك في دينك فنافسه، ومن نافسك في الدنيا فألقها في نحره).

- مالك بن دينار: إن صدور المسلمين تغلي بأعمـال الـبر وإن صـدور الفجـار تغلـي بأعمال الفجور، والله تعالى يرى همومكم فانظروا ما همومكم رحمكم الله .

- ويقول الشيخ عبد الرحمن السعدي : (رحم الله من أعـان علـى الـدين ولـو بشـطر كلمة وإنما الهلاك في ترك ما يقدر عليه العبد من الدعوة إلى هذا الدين) .

فالإنسان المسلم يعرف بأنه سيلتقي مع الله، وأن لله عز وجل وعـد وعـداً صـادقاً لهـذا الإنسان بأن يعطيه الأجر الذي يحفظه، هذا الإنسان لا يحتاج إلى إعـلان كـبير، يحتـاج فقط أن يلتفت إلى وعد الله عز وجل . وإلى صدق وعد الله سبحانه وتعالى، فهذا العمل الذي يسمى في المصطلح المدني عمل تطوعي، هذا العمل لابد من الحاجـة إليـه، لكـي يصلح المجتمع، وترتفع كثير من مشكلاته وتمسح كثير من دموعه، وترتفع كثير من آهاته وتوجعاته .

## الحافز على العمل التطوعي في الاسلام

تستند فكرة (التطوع) بعمل شيء ما إلى رؤية معرفية، أساسها حرية الإرادة والقدرة على التصرف دون إكراه؛ لتحقيق مصلحة أو منفعة ذات صفة جماعية وليست فردية فقط، وعلى أساس هذه الرؤية فإن صيغ العمل التطوعي تتعدد بتعدد الإرادات الفردية، وتنضبط بضوابط الشرائع والقوانين، وكذلك بالمصالح الاجتماعية والمنافع العمومية التي يراها أهل كل مجتمع في زمن معين يعيشون فيه.

وكافة صور العمل التطوعي في المنظور الإسلامي مرتبطة بعقيدة الإيمان بالله تعالى، وأن هذا الارتباط هو الذي يوفر لها القوة المعنوية والطاقة الروحية اللازمة لدفع الفرد للقيام بها طائعاً مختاراً، ولا تستبعد الرؤية الإسلامية أي عمل مهما صغر حجمه أو قلت قيمته، ابتداء من إماطة الأذى عن الطريق التي عدها الرسول صلى الله عليه وسلم أدنى شعب الإيمان، وصولاً إلى التضحية بالنفس في سبيل الله تعالى دفاعاً عن الدين والوطن.

وإلى جانب البناء القيمي الأخلاقي للعمل التطوعي في الرؤية الإسلامية، هناك تراث غني من الأبنية المؤسسية والأطر التنظيمية التي تم تطويرها عبر الممارسات الاجتماعية في الحقب التاريخية المتتالية، وعبر تلك الممارسات انتقلت فكرة الخير إلى حيز الوجود الفعلي في صورة أعمال نافعة، كما أن تلك الممارسات والمؤسسات قد أسهمت بفاعلية في تقريب المسافة بين (القول والعمل)، أو بين النظرية والتطبيق، وكانت مؤسسات وأبنية الوقف على تنوعها وتعدد وظائفها في مقدمة تلك المؤسسات والأبنية.

ومعنى ذلك أن ثمّة إطاراً واسعاً لمنظومة (التطوع) و(العطاء) الاختياري الذي يحض عليه الإسلام ويزكيه، ومعنى ذلك أيضاً أن التطوع - بمشتملاته ومكوناته، ليس أمراً ثانوياً أو هامشياً في الحياة الاجتماعية للإنسان (فرداً كان أو مجتمعاً)، وإنما هو مكوّن أصيل من مكوناتها، وأداة في الوقت نفسه من أدوات تحقيق غايتها وتلبية احتياجاتها المادية والمعنوية.

والحقيقة أن من خصائص (الرؤية الإسلامية) أنها تقدم مجموعات متكاملة من "الأفكار القيم والفضائل" التي تتعدد في صيغها وتختلف في وسائل التعبير عنها، وتتباين في مجالات عملها، غير أن كل مجموعة منها تظل في مجملها منتمية إلى منظومة واحدة، تحقق هدفاً أو أكثر من أهداف الفرد أو المجتمع أو هما معاً.

وينطبق هذا الكلام على (منظومة العمل التطوعي)، حيث نجد عديداً من الأفكار والقيم والمبادئ والأخلاقيات التي نص عليها الإسلام منها الصدقة، والبر، والإحسان، والتطوع، والنذر،... إلخ، وهي تشمل في مجموعها منظومة متكاملة من الجهود والأعمال التي تشترك في كونها (تطوعية)، ونابعة من الإرادة الحرة للفرد وبمبادرة ذاتية منه، ودون إكراه من أي سلطة اجتماعية أو سياسية.

لقد قامت الخدمات التطوعية بلعب دور كبير في نهضة الكثير من الحضارات والمجتمعات عبر العصور. بصفتها عملاً خالياً من الربح والعائد، كما وأنها لا تمثل مهنة، يقوم بها الأفراد لصالح الجيران والأهل والمجتمع ككل كما تأخذ أشكالاً متعددة ابتداء من الأعراف التقليدية للمساعدة الذاتية، إلى التجاوب الاجتماعي في أوقات الشدة ومجهودات الإغاثة، إلى حل النزاعات وتخفيف آثار الفقر، تشتمل المفهوم على الجهودات التطوعية المحلية والقومية، وأيضاً البرامج ثنائية أو متعددة الجوانب (العالمية) التي تعبر إلى خارج الحدود.

وقد لعب المتطوعون دوراً هاماً كماً وكيفاً في رعاية وتطوير الدول الصناعية منها والنامية من خلال البرامج القومية، برامج الأمم المتحدة في مجالات المساعدات الإنسانية، التعاون التقني، تعزيز حقوق الإنسان، الديمقراطية والسلام، كما يشكل التطوع أيضاً أساساً لكثير من نشاطات المنظمات غير الحكومية، والمنظمات المدنية، هذا إضافة إلى كثير من المشاريع في مجالات محو الأمية، التطعيم وحماية البيئة تعتمد بصورة مباشرة على الجهودات التطوعية.

من الحقائق الثابتة أن المجتمع بكل جوانبه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية وقيمه الأخلاقية والروحية كل لا يتجزأ إلا في التجريد العلمي، وهذه الحقيقة تنبع وتقوم على حقيقة أساسيه هي أن الإنسان بوصفه الخلية الحية للمجتمع كل لا

يتجزأ، ولذلك فان العمل الطوعى يجب أن لا ينحصر في جوانب محدودة للمجتمع والإنسان، بل يجب أن يتسع ليشمل كل المجتمع وكل الإنسان وحقوقه الأساسية في الحياة والسلام والحرية وليشمل حقوقه الاجتماعية من مأكل ومشرب ومسكن وملبس وصحة وتعليم وحقوق اقتصادية، أهمها الحق في العمل والأجر والراحة والعطلات، وليشمل كذلك الحقوق السياسية والمدنية كافة بما فيها الحق في المساواة أمام القانون وحق التنمية.

**مقترحات مهمة تطوير العمل التطوعي في الاسلام**

1- إقامة دورات تدريبية للعاملين في هذه الهيئات والمؤسسات التطوعية، مما يؤدي إلى إكسابهم الخبرات والمهارات المناسبة، ويساعد على زيادة كفاءتهم في هذا النوع من العمل، وكذلك الاستفادة من تجارب الآخرين في هذا المجال.

2- مطالبة وسائل الإعلام المختلفة بدور أكثر تأثيراً في تعريف أفراد المجتمع بماهية العمل التطوعي، ومدى حاجة المجتمع إليه وتبصيرهم بأهميته ودوره في عملية التنمية، وكذلك إبراز دور العاملين في هذا المجال بطريقة تكسبهم الاحترام الذاتي واحترام الآخرين.

3- دعم المؤسسات والهيئات التي تعمل في مجال العمل التطوعي مادياً ومعنوياً بما يمكنها من تأدية رسالتها وزيادة خدماتها.

4- أهمية تنشئة الأبناء تنشئة اجتماعية سليمة، وذلك من خلال قيام وسائط التنشئة المختلفة كالأسرة والمدرسة والإعلام بدور منسق ومتكامل الجوانب في غرس قيم التضحية والإيثار وروح العمل الجماعي في نفوس الناشئة منذ مراحل الطفولة المبكرة.

5- التركيز في الأنشطة التطوعية على البرامج والمشروعات التي ترتبط بإشباع الاحتياجات الأساسية للمواطنين؛ الأمر الذي يساهم في زيادة الإقبال على المشاركة في هذه البرامج.

6- أن تضم البرامج الدراسية للمؤسسات التعليمية المختلفة بعض المقررات الدراسية التي تركز على مفاهيم العمل الاجتماعي التطوعي، وأهميته ودوره التنموي،

ويقترن ذلك ببعض البرامج التطبيقية؛ مما يثبت هذه القيمة في نفوس الشباب مثل حملات تنظيف محيط المدرسة أو العناية بأشجار المدرسة أو خدمة البيئة.

7- تدعيم جهود الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية حول العمل الاجتماعي التطوعي؛ مما يسهم في تحسين واقع العمل الاجتماعي بشكل عام، والعمل التطوعي بشكل خاص.

8- استخدام العمل التطوعي في المعالجة النفسية والصحية والسلوكية لبعض المتعاطين للمخدرات والمدمنين أو العاطلين أو المنحرفين اجتماعياً.

9- استخدام التكنولوجيا الحديثة لتنسيق العمل التطوعي بين الجهات الحكومية والأهلية لتقديم الخدمات الاجتماعية، وإعطاء بيانات دقيقة عن حجم واتجاهات وحاجات العمل التطوعي الأهم للمجتمع.

إن للعمل الاجتماعي التطوعي فوائد جمة تعود على الفرد المتطوع نفسه وعلى المجتمع بأكمله، وتؤدي إلى استغلال أمثل لطاقات الأفراد وخاصة الشباب في مجالات غنية ومثمرة لمصلحة التنمية الاجتماعية.

**قدوات في العمل التطوعي في صدر الإسلام**

مما لا شك فيه أن العمل الاجتماعي التطوعي قديم قدم الإنسان نفسه، ولكنه أخذ العديد من الصور والكثير من الأشكال والطرق التي يؤديها وكان للعرب باع طويل في هذا المجال فرغم الصراعات والحروب الطاحنة، التي كانت سائدة بين القبائل، إلا أن الشهامة والشجاعة في إنقاذ المصاب وإغاثة الملهوف والأخذ بيد الضعيف كانت من الصفات النبيلة التي يتمتع بها العرب في ذاك الزمان، حتى جاء الإسلام ليؤكد على هذه المعاني.

و"الوقف" من أبرز صيغ العمل التطوعي الذي حض عليه الإسلام ومارسه المسلمون على مر العصور وتعاقب الدهور، وجوهر الوقف هو فكرة الصدقة الجارية، كما جاء في الحديث النبوي: إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث:

1- صدقة جارية.

2- علم ينتفع به.

3- ولد صالح يدعو له.

وفكرة الوقف بهـذا المعنـى تنتمـي إلى منظومـة العمـل التطـوعي وفقًـا لتعـاليم الإسلام الحنيف، وقد جاء الأمـر بـالوقف علـى سـبيل الترغيـب والنـدب إلى فضـائل الأخلاق والأعمال، وليس على سبيل الإلزام أو الأمر الجبري الذي لا يملك المخاطب به إلا الانصياع له.

## نماذج إسلامية مضيئة في عمل الخير

1- عثمان بن عفان رضي الله عنه وتجهيزه لجيش العسرة حيث تبرع بثلث مالـه لتجهيز الجيش المسلم المتوجه لغزوة تبوك، والذي سمي بجيش عثمان.

2- عبد الرحمن بن عوف رضي الله عنه وبذله لماله في خدمة الإسلام والمسـلمين في حياة الرسـول الكـريم (صـلى الله عليـه وسـلم ) وبعـد وفاتـه، وإذا كانـت الجـارة والثروات، إنما تحصى بأعداد رصيدها وأرباحها فان ثروة عبـد الـرحمن بـن عـوف إنمـا تعرف مقاديرها وأعدادها بما كان ينفق منها في سبيل الله رب العالمين، لقد سمع رسـول الله يقول له يوما:" يا بن عوف انك من الأغنياء، وانك ستدخل الجنة حبوا، فأقرض الله يطلق لك قدميك".

ومن سمع هذا النصح من رسول الله، وهو يقرض ربه قرضاً حسناً، فيضاعفه له أضعافا كثيرة، وباع في يوم أرضا بأربعين ألف دينار، ثم فرّقها في أهله مـن بـني زهـرة، وعلى أمهات المؤمنين، وفقراء المسلمين، وقدّم يوما لجيوش الإسـلام خمسـمائة فـرس، ويوماً آخر ألفاً وخمسمائة راحلة، وعند موته، أوصى بخمسين ألف دينـار في سـبيل الله، وأوصى لكل من بقي ممن شهدوا بدراً بأربعمائة دينار، حتى أن عثمان بن عفان رضـي الله عنه، أخذ نصيبه من الوصية برغم ثرائه وقال: إن مال عبد الرحمن حلال صفو، وان الطعمة منه عافية وبركة.

3- عبد الله بن عمر : يحدثنا أيوب بن وائل الراسبي عن أحد مكرماته، فيخبرنـا أن ابن عمر جاءه يوما بأربعة آلاف درهم وقطيفة..وفي اليوم التالي، رآه أيوب بن

وائل في السوق يشتري لراحلته علفا نسيئة (أي دينا)، فذهب ابن وائل إلى أهـل بيته وسألهم أليس قد أتى لأبي عبد الرحمن – يعني ابـن عمـر – بـالأمس أربعـة آلاف، وقطيفة..؟ قالوا: بلى قال: فاني قد رأيته اليوم بالسوق يشتر علفا لراحلته ولا يجد معـه ثمنه، قالوا: انه لم يبت بالأمس حتى فرقها جميعها، ثم أخذ القطيفة وألقاها على ظهره، خرج، ثم عاد وليست معه، فسألناه عنها، فقال: انـه وهبهـا لفقـير، فخـرج ابـن وائـل يضرب كفا بكف. حتى أتى السوق فصاح في الناس: يـا معشـر التجـار، مـا تصـنعون بالدنيا، وهذا بن عمر تأتيه ألف درهم فيوزعها، ثم يصلح فيستدين علفا لراحلته.

4- صهيب بن سنان : وكان جوّاداً معطاً، ينفـق كـل عطائـه مـن بيـت المـال في سبيل الله، يعين محتاجاً يغيث مكروباً، ويطعم الطعام على حبه مسكيناً ويتيمـاً وأسـيراً، حتى لقد أثار سخاؤه المفرط انتباه عمر فقال له: أراك تطعم كثيراً حتى انـك لتسـرف؟ فأجابه صهيب لقد سمعت رسول الله يقول: خياركم من أطعم الطعام.

5- سلمان الفارسي : فقد كان عطاؤه وفـيرا.. كـان بـين أربعـة وسـتة آلاف في العام، بيد أنه كان يوزعه جميعاً، ويرفض أن ينالـه منـه درهـم واحـد، ويقـول: أشـتري خوصا بدرهم، فأعمله، ثم أبيعه بثلاثة دراهم، فأعيد درهما فيه، وأنفـق درهمـا علـى عيالي، وأتصدّق بالثالث، ولو أن عمر بن الخطاب نهاني عن ذلك ما انتهيت.

**اما نماذج الاسلامية النسائية المضيئة في عمل الخير، فتشمل:**

ان نساء المسلمات لم تتخلف عن ركب العمل التطوعي في سبيل الله تعالي، وان صدر الإسلام ليذخر بنماذج مضيئة من أمهات المؤمنين، ومن المسلمات اللاتي ضـربن أروع الأمثلة في العمل التطوعي نذكر منهن على سبيل المثال لا الحصر :

1- خديجة بنت خويلد (أم المؤمنين رضي الله عنها وأرضاها) :

فقد بذلت جهدها ومالها في مؤازرة الرسول صلى الله عليه وسلم، وقد قال عنها صلي الله عليه وسلم : وواستني في مالها إذ حرمني الناس.

2- أم المؤمنين زينب بنت جحش رضي الله عنها :

التي قال عنها الرسول صلى الله عليه وسلم ( أسرعكن لحاقاً بي أطـولكن يـداً ) رواه مسلم، والمقصود بطول اليد، كثرة مدها بالعطـاء للفقـراء، فقـد كانـت رضـي الله عنها تعمل بيدها وتتصدق على الفقراء وتقول عنها عائشة (رضي الله عنها).

ولم أر أمراة قط خيراً في الدين من زينب بنت جحش ، وأتقى لله وأصدق حديثاً وأوصل للرحم وأعظم صدقة وأشد ابتذالاً لنفسها في العمل الذي تتصدق به وتتقـرب به لله تعالى، رواه مسلم ج 7/ 136 .

3- بنت أبي بكر رضي الله عنها :

تضحي بنطاقها وتشقه نصفين، وهو أغلى وأثمن ما تملك رضي الله عنهـا تقـول (صنعت سفره للنبي صلى الله عليه وسلم وأبي بكر حين أراد المدينة، فقلت لأبي : مـا أجد شيئاً أربطه إلا نطاقي قال : فشقيه ففعلت فسُميت ذات النطاقين) رواه البخاري.

4- بنت عبد الله :

التي كانت تقوم بتعليم نساء النبي صلى الله عليه وسـلم - خاصـة حفصـة بنـت عمر بن الخطاب رضي الله عنهما -القراءة والكتابة.

5- الجهاد والغزو :

أم عطيه، تقول (غزوت مـع رسـول الله صـلى الله عليـه وسـلم سـبع غـزوات أخلفهم في رحالهم وأصنع لهم الطعام (رواه مسلم) .

6- أم سليم بنت ملحان رضي الله عنها :

بحبها للخير وخدمة المسلمين فقد كانت يوم أحد هـي وعائشـة رضـي الله عنهـا تنقلان القرب على متونهما ثـم تفرغانـه في أفـواه الصـحابة، ثـم ترجعـان فتملانهمـا وهكذا ويقول عنها أنس رضي الله عنه : كان رسول الله عليه وسـلم يغـزو بـأم سـليم ونسوة من الأنصار، إذا غزا يداوين الجرحى.

الباب الثاني

# العمـــل التطـــوعي

## الفصل الرابع
## العمل التطوعي والخيري
## في خدمة المجتمع

# العمل التطوعي والخيري في خدمة المجتمع

## ماهية العمل التطوعي في خدمة المجتمع

تواجه الإنسان في هذه الحياة مسؤوليات كبيرة، فكل إنسان مسؤول تجاه شؤونه الخاصة بالدرجة الأولى، ومسؤولاً عن عائلة يرعي شؤونها، ولأنه جزء من المجتمع فهو معنى بالشأن العام الاجتماعي المحلي، والإنساني العالمي.

وبالرغم من تعدد هذه المسؤوليات، إلا أن الإنسان مؤهل وقادر للقيام بهذه المسؤوليات في دوائرها المتعددة، وهذا ما يثبته الواقع وتاريخ البشرية في الماضي والحاضر، ولكن لن يكون الإنسان كذلك إلا بالوعي والإدراك، والتحلى بإرادة التصدي، وبذل الجهد والنشاط، وهنا يتفاوت الناس، فهناك من يفتقد الوعي والإدراك، حتى لمسؤوليته تجاه نفسه، فيصبح عبئاً وكلّاً على الآخرين، ويعتمد عليهم في معالجة قضاياه، وهناك من يعجز عن القيام بمهام أسرته وعائلته، وهناك من لا يبالي بواقع مجتمعه ولا دور له في خدمته، وفي مقابل هذه الحالات توجد صورة مشرقة لأناس يمتلكون الوعي والإدراك لمسؤولياتهم الذاتية والعائلية والاجتماعية والإنسانية، فيقومون بأدوار كبيرة، ويقدمون خدمات جليلة لمجتمعهم.

## مبادئ تعزيز خدمة العمل التطوعي في المجتمع

### 1- العمل التطوعي والتنمية المستدامة :

يرى بعض المتطوعين أنّ أغلب ما يتم أداؤه الآن في كثير من الدول العربية هو نوع من أنواع «الفزعة»، وليس عملاً تطوعياً، كما يقال، وذلك لأن العمل التطوعي يحتاج إلى استدامة بمعنى أن يكون هذا العمل مستديما ومقننا بحيث نستطيع قياس المردود على المجتمع، كما يحتوي على نوع من الحرفية بممارسته بشكل منتظم ومنتج، ولكن نتيجة لعدم استيعابنا الفرق ما بين الفزعة والعمل التطوعي نسمي ما نقوم بها

عملاً تطوعياً، حيث إن ما نقوم بـه حقيقـةً هـي اجتهـادات شخصية لا تعتمـد علـى منهجية أكاديمية مقننه لاحتياجات المجتمع في التنمية الإنسانية المستدامة.

## 2ـ العمل التطوعي كمبدأ ثواب وخدمة إجتماعية:

تقوم الجامعات في بعض الدول بمعادلة ساعات العمل التطوعي بعدد معـين مـن الساعات الدراسية، كما تقوم بعض الدول بإعفاء المتطوعين من رسوم بعض الخدمات أو تخفيضها بالتنسيق مع الجهات الحكوميـة، كـذلك إعطـاؤهم الأولويـة في التوظيـف والتكريم .

ويمكن أن يحكم قاضي في محكمة غربية علـى مـدان بعـدد مـن سـاعات الخدمـة الاجتماعية، بدل السجن والغرامة، وهذه الساعات عبارة عن خـدمات يقـدمها المـدان للمجتمع، كتنظيف الشوارع مثلاً، أو تقليم الأشجار, ومساعدة العاجزين علـى عبـور الشوارع وكل شيء من شأنه أن يخدم المجتمع، وهـذه الخـدمات الاجتماعيـة لا يقـدمها المدانون فقط، بل الجميع ، كنـوع مـن العرفـان تجاه مجتمعـاتهم، ولا يقتصـر العرفـان للمجتمع على التنظيف وما شابه، بل يتعدى إلى التطوع لتجربـة الأدويـة الجديـدة مـع التوقيع على التنازل عن أية أضرار نتيجة تلك التجارب ولو كانت تلك الأضرار تصل للموت، والعجيب أن التطوع للمجتمع، يلقى قبول واسع وشاسع مـن الجميـع، حتـى أن الشركات التي لا تعرف إلا المال كلغة لها، تشترط علـى المتقـدمين للوظـائف إرفـاق شهادة تؤكد قيام الشخص بخدمة المجتمع مع السيرة الذاتية، وأمـام ذلـك هـل نسـتطيع تعميم مثل هذه التجارب في مجتمعاتنا، وهل نحـن مـؤهلين للقبـول بـذلك في محاكمنـا، وجامعاتنا ومؤسساتنا.

## 3ـ العمل التطوعي يبدأ من المدرسة:

ان مجتمعنا لم يبلغ ذلك المستوى الحضاري الذي يشجع الطلاب والطالبات على الانخراط بالعمل التطوعي وخدمة المجتمع، فالعمل الخيري في بلاد الغرب يقدم الكثير في القطاعات التعليمية؛ بينما العمل الخيري في كثير من البلدان الإسلامية يعاني العجز والضعف لدرجة قد تصل إلى التلاشي في المدارس مع أنّ دوافـع فعـل الخـير في أمتنـا وديننا يفترض أن تكون أكبر بكثير مما هو في العالم الغربي.

إنّ تأصيل ثقافة التطوع لدى الطلاب والطالبات بحاجة للبدء بمجموعة من البرامج والأنشطة التي تدعم المبادرات التطوعية تثقيفياً وتطبيقياً، كما تشمل هذه المبادرات المشاركة داخل المدرسة كأعمال التنظيف والحملات المتنوعة والإذاعات التوعوية بأهمية التطوع، بالإضافة إلى المبادرات التطوعية خارج المدرسة، كزيارة الأيتام والمعاقين والمسنين وإقامة المسابقات والتواصل مع الجمعيات الخيرية والتعرف على أهدافها ومشاركتها أعمالها الخيرية، من خلال تشكيل (لجان تطوع) يبدأ من المدرسة والجامعة وتنتقل لخدمة المجتمع في كل وقت، وهناك العديد من المدارس في الدول الأجنبية تشجع الطلاب بإعطائهم الامتيازات الدراسية عندما يقومون بأعمال تطوعية، الأمر الذي يمنحهم المعطيات الإيجابية لشخصياتهم وسلوكياتهم، ولا يخفى على الجميع الاهتمام البالغ من قبل وزارة التربية والتعليم في الدول الأجنبية في وضع مناهج وبرامج مدرسية، تهدف الى تعميق ثقافة العمل التطوعي لدى التلاميذ والطلبة في المدارس الحكومية والخاصة على حد سواء.

### 4ـ العمل التطوعي والانتماء للوطن :

إن وجود برامج تطوعية تتناسب مع سن وقدرات الطالب الخاصة، لكي يقوم بها أبناؤنا بعد تدريبهم عليها، بحيث تكون لها درجات تقيم الطالب على ما يقدمه لمدرسته بنفسه وللحي الذي يعيش فيه أو المدينة التي يقيم فيها أو القرية التي يعيش فيها، وتكون هذه البرامج تتناسب مع مستوى الطالب العلمي منذ التحاقه بالتعليم العام، ومن ثم التعليم العالي وهكذا ينمو الطالب وهو يمارس العمل التطوعي؛ فيتم تطويع نفسه على القيام بهذه الأعمال، وبالمقابل ينمو لديه الانتماء للوطن الذي ينمو معه الاعتماد على نفسه، وبذلك نساهم في تربيته على المحافظة على الممتلكات العامة وممتلكات الغير ونكرم المميز منهم بشكل سنوي، الامر الذي ينعكس على مجالات المجتمع كافة، وفي جميع القطاعات، فيتحقق بذلك مفهوم الإنتماء للوطن، وينغرس في نفوس الأفراد منذ الصغر.

## تعريف القطاع الخيري غير الربحي

هو مجموعة من المنظمات ذات الطبيعة المؤسسية , والمنفصلة عن الحكومة والتي لا توزع أرباحاً والحاكمة لنفسها، والتي تقوم على التطوع.

## واقع العمل التطوعي في المجتمعات

لقد جاء التركيز في الدول المتقدمة على العمل التطوعي، وجعله نمطاً للسلوك الاجتماعي العام، بعد غرسه في النفوس والعقول كثقافة أساسية لأفراد تلك المجتمعات، وجعلهم يحسون بأنه من الركائز المساعدة في نهضة بلدانهم، والمحرك الفعلي لتقدمها، ويظهر الفرق الواضح بين حجم ونتائج العمل التطوعي في أرقام إحصاءات رسمية بين الدول العربية وبين تلك الدول المتقدمة، حيث أظهرت الإحصاءات ما يلي:

### 1ـ المملكة المتحدة:

ان عدد الجمعيات فيها نحو 190 ألف جمعية، وبدخل سنوي مقداره 40 بليون جنيه إسترليني سنوياً، وتبلغ نسبة المتطوعين حوالي 92٪ من الموظفين البريطانيون الذين يفضلون العمل مع الجمعيات التطوعية، وقد حدد يوم الخامس من ديسمبر من كل عام، هو اليوم العالمي للتطوع، وهكذا انطلقت بدايات التطوع لوضع العديد من السياسات والخطط والأهداف لتشجيع الأعمال التطوعية، وليتم تركيز الجهود للتغلب على أمراض المجتمع مثل: الفقر، والجوع، والأمراض، والأمية، والإعاقة وغيره من أمراض المجتمع الضارة، وتوعية الأفراد بواجبهم تجاه الانسانية، وإخراجهم من دائرة "الأنا" المطلقة إلى مفهوم "نحن".

### 2ـ الولايات المتحدة:

لقد بلغ عدد الجمعيات الخيرية فيها 140 ألف جمعية، وبإيرادات تبلغ 260 بليون دولار سنوياً، وتبلغ نسبة المتطوعين من الشعب الأمريكي الذين سبق أن تطوعوا في أنشطة خارج محيط العمل نحو 57٪.

### 3ـ السعودية:

ان عدد الجمعيات الخيريـة العاملـة في المجـال التطـوعى في السـعودية لا يتجـاوز 430 جمعية، وبإيرادات لا تزيد على بليوني ريال سنوياً، أما عدد المشتركين في الأعمال التطوعية فهو لا يتجاوز 150 مشتركاً فقط.

### آثار العمل التطوعي في المجتمع

يعد العمل التطوعي العامل المهم في خدمة المجتمع، حيث يأخذ من الإنسان وقتاً وجهداً، قد يكون الإنسان في حاجة إليه لشؤونه الذاتيـة، وأن العمـل التطـوعي يحمـل الإنسان أعباء ومسؤوليات مرهقة ويضعه في مواقف حرجة بعض الأحيان، إلا أن أثـار ونتائج العمل التطوعي عظيمة، إذا أدركها الإنسان تستسهل كل الصعوبات واستعذب كل المشاق.

فالله تعالى يقول في القرآن الكريم: {فَمَن تَطَوَّعَ خَيْراً فَهُوَ خَيْرٌ لَّهُ}، وهى إشـارة إلى فائدة التطوع النفسية الكبيرة للمتطوع، فقد وجـد العلمـاء أن مـن يقـوم بالأعمـال التطوعية أشخاص نذروا أنفسهم لمساعدة الآخرين بطبعهم واختيـارهم بهـدف خدمـة المجتمع الذي يعيشون فيـه، ولكـن التطوع كعمـل خـيري هـو وسـيلة لراحـة الـنفس والشعور بالاعتزاز والثقة بالنفس عند من يتطوع؛ لأنه فعالية تقوى عند الأفراد الرغبـة بالحياة والثقة بالمستقبل، حتـى أنـه يمكـن اسـتخدام العمـل التطـوعي لمعالجـة الأفـراد المصابين بالاكتئاب والضيق النفسـى والملـل؛ لأن التطـوع في أعمـال خيريـة للمجتمـع يساعد هـؤلاء المرضـى في تجـاوز محنـتهم الشخصـية والتسـامي نحـو خـير يمـس محـيط الشخص وعلاقاته، ليشعروا بأهميتهم ودورهم في تقدم المجتمع الذي يعيشون فيـه؛ ممـا يعطيهم الأمل بحياة جديدة أسعد حالاً.

### ومن اهم آثار العمل التطوعي في المجتمع، ما يلي:

1- أنه معين على الإيجابية، والتواصل مع الآخرين، وكذلك علاج للنزعـة الفرديـة، وتغليب (الأنا)؛ فهو تهذيب لشخصية صاحبها، وتحويلها من السلبية إلى الإيجابية،

ومن القعود والسكون إلى الحركة والفاعلية.

2- سبب سعادة المجتمع، واستقرار أركانه، وتكاتف سكانه، مع تأصيل الحس الاجتماعي، ففيه حل للمشكلات والمعضلات التي قد يمر بها بعض أفراد المجتمع، وفيه إشاعة الصلة والمحبة، وفيه علاج شكيمة النفوس وسلبيتها وضغينتها، وفيه التكاتف والتراحم.

3- تحسين الوضع الاقتصادي، والاجتماعي، والمعيشي، لدى أفراد المجتمع، مع تجسيد مبدأ التكافل الاجتماعي فيما بينهم، واستثمار أوقات الفراغ بالصالح المفيد.

4- العمل الاجتماعي ينمي عند الانسان قدرات ذهنية ومهارات ومؤهلات ذهنية ومهارات ومؤهلات سلوكية تزيد من نقاط قوة شخصيته.

5- حل المشاكل والمعضلات وخاصة وقت الأزمات.

6- هو سبب رئيس لتطوير مهارات الفرد، بتعلم مهارات جديدة، أو تحسين مهارات يمتلكها.

7- يحقق السعي في خدمة المجتمع وقضاء حوائج الناس راحة نفسية وسعادة معنوية كبيرة.

8- كسب الأجر والثواب في الدنيا والآخرة، فالنصوص الدينية تؤكد على أن السعي في قضاء حوائج الناس من أفضل الاعمال التي تقرب الانسان من ربه .

9- التآلف والتحابب بين الناس، ومعالجة النظرة العدائية أو التشاؤمية تجاه الآخرين والحياة.

10- زيادة وتحقيق الشعور بالرضا عن الذات، والتخلص من الاكتئاب، وتهذيب النفس، والإحساس بتأدية دور إيجابي في المجتمع.

11- التكافل والتعاون بين أفراد المجتمع.

12- الزيادة من قدرة الإنسان على التفاعل والتواصل مع الآخرين، والحد من النزوع إلى الفردية وتنمية الحس الاجتماعي.

13- تهذيب الشخصية ورفع عقلية الشح، وتحويلها إلى عقلية الوفرة والكسب الأعظم مصداقاً لقوله تعالى: (ومن يوقَ شحَّ نفسه فأولئك هم المفلحون).

14- مساعدة الآخرين.
15- العمل التطوعي يتيح للإنسان تعلم مهارات جديدة أو تحسين مهارات يمتلكها.
16- شغل وقت الفراغ بما يعود بالفائدة والمنفعة للغير والنفس.

## معوقات العمل التطوعي في المجتمع

بالرغم من كل ما تمتلكه ثقافة التطوع من مخزون ثقافي وقيمي محفز ودافع للانخراط في مجالات العمل التطوعي، إلا أن هناك عوائق تجعل التطوع ليس على المستوى المناسب، وتتباين المعوقات التي تقف حجر عثرة أمام قيام العمل التطوعي بمهامه على ما يرام، فهناك معوقات فردية خاصة بالمتطوعين، وأخرى تنظيمية مؤسسية خاصة بالمؤسسات وثالثة خاصة بالمجتمع، وهذه المعوقات تتطلب الحد منهما والقضاء عليها من قبل المهتمين والمختصين في العمل التطوعي العمل:

### 1- معوقات فردية:

تشتمل على أعتقاد البعض أنه لا جدوى من إبداء الرأي، وأن رأيهم غير مرغوب فيه، لذلك لا تشارك وإن شاركت فتكون على المستوى اللفظي أما الاتجاه الفعلي فلا مشاركة، وسوء الظن بالمؤسسات أو القائمين عليها، وتعارض العمل التطوعي مع ارتباطات المتطوع الأسرية والاجتماعية، والكسل والفتور، والميل إلى الرفاهية.

وعدم تقبل العمل التطوعي من قبل بعض الأسر، والمواقف السلبية ممن يحيطون بالمتطوع، والتى تسبب الإحباط للمتطوع، خوف بعض المتطوعين من الالتزام وتحمل المسؤولية، والظروف الاقتصادية السائدة وضعف الدخل الاقتصادي لدى المتطوعين، الأمر الذي يجعلهم ينصرفون عن أعمال التطوع إلى الأعمال التي تدر عليه ربحاً يساعدهم على قضاء حاجتهم الأساسية، وضعف الوعي بمفهوم وفوائد المشاركة في العمل التطوعي.

وافتقاد آداب وأخلاقيات العمل التطوعي، والخجل والحياء والخوف الوهمي، وتعظيم النفس واستصغاراً لعمل التطوعي، وعدم معرفة المتطوع بحقوقه وواجباته،

والانغلاق على الذات، وتجنب العمل الجماعي المفتوح المتعدد الأطراف والمشارب، واهتمام الأفراد بالقضايا الخاصة، وعدم إعطاء أية أهمية لقضايا المجتمع والمصلحة العامة للأمة، وانتشار وباء المزاجية بين المتطوّعين بما يعني الاستقالة في أية لحظة.

المساهمة فى عدة أعمال تطوّعية في وقت واحد مما يؤدي إلى تشتت الجهود والخبرات، وتعدد الاهتمامات والانشغالات والاستغراق في الحالة الذاتية.

**2ـ معوقات تنظيمية (مؤسسية):**

ان معوقات تنظيمية تشتمل على :

- قلة البرامج التدريبية الخاصة بتكوين جيل جديد من المتطوعين أو صقل مهارات المتطوعين .
- تعارض وقت النشاط داخل المؤسسة مع وقت المتطوع.
- معظم المؤسسات الأهلية والحكومية في العالم العربي ليس لديها المهارة لمخاطبة الشباب وعمل برنامج منظم ومخصص للتطوع.
- اختلاف الأولويات حيث يتجلى ذلك فى التركيز على قضايا تقليدية للعمل التطوعي، وإهمال جوانب مهمة تحتاج إلى المزيد من الرعاية والاهتمام.
- عدم السماح للشباب للمشاركة فى اتخاذ القرارات بداخل المنظمات التطوعية.
- العجز عن ترجمة المبادئ والآراء إلى برامج عمل وآليات فعل، ومواقف واضحة.
- عدم وضوح دور المتطوع، واختصاصاته من قبل المؤسسة التطوعية التي يعمل بها .
- بعض الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع، كالتقليل من شأن الشباب والتمييز بين الرجل والمرأة .
- عدم وضوح أولويات العمل التطوعي.
- قلة تشجيع المتطوعين والعمل التطوعي.
- عدم وجود رؤية واضحة للعمل التطوّعي، وانعدام منهجية العمل.
- اتباع المؤسسة التطوعية لنوع من الجزاءات المبالغ فيها، داخل المؤسسة ضد المتطوعين من دون داع.

- قلة الجهود المبذولة لتنشيط الحركة التطوعية والـدعوة إليهـا مـن جانـب المؤسسـات نفسها.
- تقليدية بعض قيادات العمل التطـوعي، وعـدم قـدرتها علـى إنتـاج خطـاب ثقـافي تطوعي قادر على التجديد والفاعلية والتجاوب مع متغيرات العصر.
- غياب الهيئات اللازمة لتدريب المتطوعين.
- عدم تحديد الاختصاصات بين المتطوعين والموظفين، مما يؤدي إلى عدم التجانس بـين الفريق العامل بالقضية.
- غيـاب أو قلـة التعريـف بـالبرامج والنشـاطات التطوعيـة الـتي تنفـذها المؤسسـات الحكومية والأهلية.
- عدم الاستفادة القصوى من خبرات وتخصصات المتطوّعين.
- وجود بعض الانظمة الادارية التي تعيـق اقبـال النـاس علـى العمـل التطـوعي، أو تضعف ثقتهم في العمل التطوعي.
- الاستهلاك غير المدروس للمتطوّع معنوياً وجسدياً ونفسياً .
- فقـدان الحسـابات الدقيقـة والأمنيـة، وعـدم ربـط الأسـباب بالنتـائج، ودراسـة الاحتمالات.

**3ـ معوقات مجتمعية:**

ان المعوقات المجتمعية تشتمل على

- العمل التطوعي الحكومي أكثر انتشاراً وأقل تأثيراً .
- عدم إبراز دور المتطوعين في تنمية المجتمع وتقدمه.
- لا تعقد أي مؤتمرات أو ندوات في الجامعات أو الغرف التجارية لرعاية فعاليات عن العمل التطوعي.
- ضعف التنسيق بين الجمعيات الأهلية المختلفة المعنية بالعمل التطوعي.
- التنشئة الأسرية التي أصبحت تهـتم فقـط بـالتعليم دون زرع روح التطـوع، وبـث الانتماء والمواطنة وحب مساعدة الآخرين .
- عدم وجود أى نظام يرعي الشباب ويوجههم بشكل صحيح للعمل التطوعي.

- مناهج وأنشطة المدارس والجامعات تكاد تكون خالية من كل ما يشجع على العمـل التطوعي الحقيقي .
- غياب التوعية الإعلامية.
- عدم وجود آليات تنظم العمل التطوعي بوضوح وشفافية.
- عدم وجود قناعات واضحة لدى منظمات الأعمـال تسـاهم في تعزيـز دور العمـل التطوعي.
- لا توجد أنشطة تطوعية حقيقية برعاية الأندية والقطاع الخاص.
- ثقافة العمل التطوعي غير سائدة في المجتمع .
- أساليب العمل التطوعي قديمة وغير مؤثرة وتفتقر للإبداع .
- لا يوجد حضور فاعل للمتطوعين العرب في المؤتمرات الدولية، ولا توجـد مشـاريع مقدمة من قبلهم.
- عدم وجود أي معايير يتفق عليها لتقييم جودة الأعمال التطوعية.
- عدم وجود مبادرات إيجابية لدعم العمل التطوعي وفق أسس علمية.
- الأمية، حيث تخلع على المواطن بعض سلبيات لعدم معرفته بمجريات الأمور، ومـن ثم فإن جهله يقلل الدافع نحو المشاركة.
- وجود القوانين والأنظمة غير المشجعة والروتين السائد في المجتمع.
- عدم وجود أي اعتراف حكومي بالأنشطة التطوعية.
- عدم وجود أي رعاية حقيقية من منظمات الأعمال للأعمال التطوعية بشكل دائم.
- عدم إدراك أننا نعاني من أزمة نخبة لا أزمة أمة، وإشكالية جيل، لا إشكالية مصير.
- عـدم وجـود صـحافة مكتوبـة أو مرئيـة تعـني بالعمـل التطـوعي وترصـد أداءه في المجتمعات العربية.
- جمود آليات العمل الدعوي وأساليبه، وتحولها إلى أشكال مقدسة لا تتجاوز، جعلـت الهوة بينها وبين الواقع تزداد اتساعاً مع تسارع أحداث العصر ووقائعه وتطور معطياته.

**ماهية العمل الخيري**

يمثل العمل الخيري قيمة إنسانية كبرى تتمثل في العطاء والبذل بكل أشكاله، فهو سلوك حضاري حي لا يمكنه النمو سوى في المجتمعات التي تنعم بمستويات متقدمة من الثقافة والوعي والمسؤولية، فهو يلعب دوراً مهماً وإيجابياً في تطوير المجتمعات، وتنميتها فمن خلال المؤسسات التطوعية الخيرية يتاح لكافة الأفراد الفرصة للمساهمة في عمليات البناء الاجتماعي والاقتصادي اللازمة، كما يساعد العمل الخيري على تنمية الإحساس بالمسؤولية، لدى المشاركين ويشعرهم بقدرتهم على العطاء وتقديم الخبرة والنصيحة في المجال الذي يتميزون فيه.

كما اكتسب مفهوم العمل الخيري أهمية بارزة في السياق الفكري الاجتماعي بصفة عامة، وقد استمد هذا المفهوم أهميته من اتصاله بمفهوم أكثر محورية، وهو مفهوم المجتمع المدني، حيث تتباين وظائفه وأدواره في برامج الحركات الاجتماعية وتطور المجتمعات.

فانطلاقا من مفهوم العمل الخيري، الذي أشرنا إليه في المقدمة بصفته عملاً خالياً من الربح والعائد، حيث يقدم المتطوع في مضمار العمل الخيري إلى تقديم الإيثارية على الأنانية، والبذل على الكسب في معالجة المشكلات الحياتية للجماعات الاجتماعية، فما يقوم به الأفراد المتطوعون ويبذلونه من وقت ومال وجهد لصالح المجتمع في شتى ميادين العمل التطوعي والخيري، المتعددة لا يتوقعون له مقابلاً موازياً.

## مجالات العمل الخيري

ان مجالات العمل الخيري متعددة وواسعة، تشكل مجالاً خصباً لتفاعل المؤسسات الخيرية والمتطوعين في شتى ميادين العلم الخيري العمل والإسهام في خدمة المجتمع، ومنها :

1- تقديم الاستشارات القانونية والطبية وغيرها.

2- المحافظة على البيئة وحملات النظافة العامة .

3- المكتبات العامة.

4- السجون والإصلاح الاجتماعي .

5- الإرشاد والنصح الاجتماعي لحل المشكلات الاجتماعي مثل الطلاق والجرائم وغيرها.

6- إلقاء المحاضرات والمشاركة في الندوات لترسيخ القيم . والمفاهيم الاجتماعية .

7- قسم الإطفاء والدفاع المدني والإنقاذ المختلفة.

8- المساجد والهيئات الخيرية.

9- الحدائق والمنتجعات العامة.

10- المدارس على اختلاف مراحل التعليم وبرامج محو الأمية .

11- المستشفيات والمراكز الطبية.

## دور العمل الخيري في خدمة المجتمع

### 1ـ التطور الاجتماعي:

حيث لعب المتطوعون دوراً هاماً كماً وكيفاً، في رعاية وتطوير الدول الصناعية منها والنامية من خلال البرامج القومية، في مجالات المساعدات الإنسانية والتعاون التقني وتعزيز حقوق الإنسان والديمقراطية، كما يشكل التطوع أيضاً أساساً لكثير من نشاطات المنظمات غير الحكومية، ومنها الروابط الحرفية والاتحادية والمنظمات المدنية، هذا بالإضافة إلى كثير من المشاريع في مجالات محو الأمية والتطعيم وحماية البيئة، والتي تعتمد بصورة مباشرة على المجهودات التطوعية.

### 2ـ التنمية الشاملة:

يرتبط مفهوم العمل الخيري والتطوعي بالتنمية الشاملة، من خلال الكثير من تلك الأعمال والبرامج التي تستهدف الإنسان وترقى به ابتداء بالفرد ثم الأسرة، ومن ثم تمتد إلى المجتمع تلك الحلقات الثلاث المترابطة بمجموعها ومفرداتها فصلاح الأسرة من صلاح الفرد وصلاح المجتمع من صلاح الأسرة.

فحقيقة العمل الخيري، وخططه يجب أن ترتبط فيما يمكن أن تحدثه من تأثيرات وتغيرات في المجتمع باتجاه التنمية الشاملة، فهو ليس جهوداً تبذل وحسب لإنقاذ مصاب

أو علاج مريض أو أموال تنفق لسد رمق محتاج، بل إن خطة العمل الخيري يجب أن تكون في اتجاه التنمية، وفي اتجاه بناء المجتمع فرداً وأسرة،ومن هنا يمكن أن نضع الأعمال في سياقها الصحيح المنتج حينما نخطط للبرامج الموجهة إلى كل من الفئات.

**3ـ تنمية الفرد:**

هنا تقوم المنظمات والهيئات الخيرية بالعناية بالفقراء أطفالاً ونساء ورجالاً، من مختلف الفئات العمرية يجب أن تكون المساعدة في اتجاه إيجابي، يؤهل ذلك الفرد بعد مضي فترة من المساعدة للاعتماد على نفسه مع مراعاة بعض الحالات الخاصة ككبار السن، فمثلاً عند تقديم المساعدة يجب أن تتجه المساعدة إلى العناية الشاملة بأولئك الأطفال بحيث تسير خطة المساعدة نحو تأهيل الطفل اليتيم للنهوض بنفسه والاعتماد على قدراته.

وذلك بعدم اقتصارها على توفير مبلغ من المال شهريا أو سنويا حسب خطة المؤسسة ، بل يجب أن يتم العمل على تطوير مفهوم الكفالة ليشمل الرعاية التربوية والصحية والتعليمية فهناك حاجة للتوعية والإرشاد والتوجيه بحيث يستفيد اليتيم و أسرته من تلك الخدمات، لينشأ اليتيم قوياً واعياً مدركاً قادراً على الاختيار والعمل، وكذلك رعاية الطالب المحتاج، بحيث يوجه الطالب إلى اختيار تخصص ودراسة يمكنه الاستفادة منها شخصياً بان توفر له فرصة عمل وكذلك بان يكون التخصص في إطار حاجات المجتمع، وكذلك المرأة والرجل والمعاق يتم دراسة الحالة وعمل خطة للمساعدة، بحيث ينهض ذلك الفرد بنفسه فحتى المعاق هناك من الأعمال والحرفية يمكنه بشيء من التدريب والعناية أن ينهض من خلالها بنفسه، مع الإشارة إلى أهمية برامج الإرشاد والتوجيه المصاحبة.

**4ـ تنمية الأسرة:**

ان الأسرة عماد المجتمع وبترابطها وصلاحها صلاح المجتمع فالعناية بالأسرة ركن أساسي في مسيرة العمل الخيري، فالعمل لمساعدة الأسرة الفقيرة، يجب أن يكون من خلال تأهيلها وتنميتها بالبحث عن عناصر الإنتاج المحلية المتوافرة في محيط الأسرة وبيئتها، وتنمية تلك العناصر وتحويلها إلى آلة إنتاج من خلال التدريب، وتوفير وتمليك

وسائل وأدوات الإنتاج القادرة على تحويل تلك الأسرة من أسرة معاله محتاجة إلى أسرة منتجة قادرة على العطاء، بالدخول إلى دورة الاقتصاد القومي لتتمكن من المساهمة في اقتصاد الدولة والمجتمع بشراء وبيع واستخدام السلع والخدمات. ولابد من التأكيد على أن الأسرة لا تحتاج فقط إلى عناصر الإنتاج والتدريب بقدر ما هي بحاجة إلى التوجيه والإرشاد، بحيث تستطيع الأسرة التكيف وتطوير إمكاناتها وقدراتها في إدارة شؤونها الأسرية الخاصة كالعناية بالأفراد وبخاصة الأطفال والفتيان من شباب وشابات من النواحي التربوية والتعليمية والصحية، وإدارة آلة الإنتاج التي تم توفيرها لها وحسن التصرف بالعائد وأساليب إنفاقه السليمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من البرامج والدورات التأهيلية والتدريبية والزيارات الإرشادية الدورية للباحثات الاجتماعيات .

## النتائج المتوقعة من مساهمة العمل الخيري في تنمية المجتمع

ان المجالات والأنشطة التي يمكن للعمل الخيري أن يسهم من خلالها في تنمية المجتمع، وخاصة تلك القائمة على إسهامات ومشاركات الأفراد كثيرة ومتعددة، ويمكن لتكل المشاركات والمساهمات من تحقيق مجموعة من الأهداف التي نوجز بعضها فيما يلي :

### 1ـ المساهمة في زيادة الناتج القومي:

من خلال إسهامات المؤسسات الخيرية في تأهيل الأسر والأفراد ونقلهم إلى دائرة الإنتاج والمقدرة على العطاء، تعمل على إتاحة الفرصة لهم بالدخول إلى دورة الاقتصاد القومي لتتمكن من المساهمة في اقتصاد الدولة والمجتمع بشراء وبيع واستخدام السلع والخدمات، مما يساهم في تنشيط الاقتصاد الوطني .

### 2ـ تخفيض كلفة الإنتاج وتخفيض النفقات الحكومية :

ان العمل الخيري يسهم من جهة أخرى في الاقتصاد والناتج القومي للدولة، حيث تعمل المؤسسات الخيرية من خلال برامجها وأنشطتها في مجالات خدمة المجتمع على المساهمة في تخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات، فإذا ما تم الاعتماد في تنفيذ عدد من البرامج وخاصة الخدمية منها في بعض القضايا، كالتنظيم أو الإدارة أو القوى

العاملة أو حتى رأس المال على العمل الخيري، فان ذلك بلا شك سيؤدي إلى خفض التكاليف، ويحقق فوائد لأفراد المجتمع بتحقيق انخفاض في الأسعار، يحقق ذلك تقليصاً للإنفاق الحكومي، مما سيساعد الحكومات على توسيع الخدمات التي تقدمها لأفراد المجتمع خاصة في ظل اتجاهات الدول إلى خصخصة الخدمات .

**3ـ تحديد أولويات التنمية:**

حيث تعمل الجمعيات والهيئات والمؤسسات الخيرية بالتعاون والتفاعل مع المؤسسات الحكومية لكي تؤدي دوراً هاماً وأساسياً في تحديد الأولويات والتحديات في المشاريع التنموية، لما تتمتع به هذه المؤسسات من خصوصية، تتمثل في علاقتها بالفئات المستهدفة وقربها بل واندماجها في بعض الأحيان مع تلك الفئات، وتتيح تلك العلاقة بين المؤسسات الخيرية، ومختلف فئات المجتمع رؤية أوضح وأعمق لاحتياجيه الملحة وللمشاكل والمعوقات التي يمكن أن تصادف المشاريع التنموية، ويمكنها نقل صورة اكثر وضوحاً ومصداقية إلى الجهات المعنية بصنع القرار.

**معوقات العمل الخيري**

من اهم المعوقات التي تعترض تطور العمل التطوعي، ما يلي:

**1ـ المعوقات القانونية والسياسية:**

أ- يتعرض العمل الخيري ممثلاً بالمؤسسات والهيئات والجمعيات الخيرية إلى الكثير من التضييق، بسبب العديد من الاتهامات السياسية الموجهة له، وخاصة من الخارج والمتعلقة بدعم بعض التنظيمات أو الجماعات السياسية، وبخاصة الجماعات المسلحة .

ب- يواجه العمل الخيري مسألة إقحامه في الصراعات السياسية، وخاصة بين أنظمة الحكم والمعارضة مما يجعله يدفع ثمن تلك الصراعات السياسية.

ج- تفرض العديد من الدول الكثير من القيود على حركة مؤسسات العمل الخيري ومسألة التحويلات المالية، مما يؤدي إلى تأخير العمل في البرامج وتنفيذ المشروعات.

اما كيفية تجاوز المعوقات القانونية والسياسية، فتشمل على ما يلي:

من اجل تجاوز تلك المعوقات، لابد من إجراءات تقوم بها مؤسساتنا الخيرية في عدد من الاتجاهات وأبرزها:

أ- ضرورة أن تنأى المؤسسات الخيرية عن العمل السياسي، وان تسعى إلى عدم ربط أعمالها سياسياً مع الأحزاب أو التنظيمات السياسية، وحتى الحكومات، وذلك إنها تمثل المجتمع المدني وتعمل في إطار المنظمات الأهلية الغير حكومية، ولابد أن نؤكد في طرحنا هذا أن التعاون مطلوب مع مختلف الجهات وبخاصة الحكومات.

ب- من الملاحظ أن المؤسسات والهيئات الخيرية العربية والإسلامية تنأى عن المشاركة في المؤتمرات والمنتديات الدولية المعنية بالعمل التطوعي من مثيلاتها، أو بخاصة المنظمات الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، مما يساعدها على اكتساب الخبرات وتطوير برامجها وخبراتها في عدد من المجالات الإدارية والتقنية، بالإضافة إلى أن تلك المشاركات يتيح لها فرص الحصول على تمويل ودعم مالي لبعض مشاريعها وبرامجها الإنسانية التي تقدمها تلك المنظمات الدولية أو حتى الحكومات الأجنبية، ومن جهة أخرى تشكل المشاركة في تلك المنتديات درءا لما يثار حولها من الشبهات وذلك بتوضيح أعمالها ونشاطاتها وبرامجها الخيرية والإنسانية.

ج- لابد من توافر الثقة المتبادلة بين القائمين على العمل الخيري والحكومات المحلية، بحيث يتم التعامل بشفافية ووضوح فكثيرا من الشبهات التي أثيرت من قبل أطراف خارجية، ضد عدد من المؤسسات الخيرية ثبت عدم صحتها وافتقارها إلى المصداقية.

**2ـ المعوقات الإدارية والتنظيمية :**

أ- الفئوية والشخصية مازالت بعض مؤسسات العمل الخيري ترتبط مسيرتها وقراراتها ومشاريعها ببعض الفئات أو الشخصيات، بل بعضها تم للأسف ربط مصداقية المؤسسة بوجود تلك الفئة أو الشخصية وسيطرتها على مقاليد الأمور، ولم تضع تلك المؤسسات خططا لإفراز، وتعزيز كوادر مساندة تواكب تطور المؤسسة، وتؤكد مصداقيتها وتضمن استمراريتها.

ب- تواجه الكثير من مؤسسات العمل الخيرية عدم وضوح الرؤية والاستراتيجيات واتساع الأهداف، مما يربك عملها ويشتت جهودها.

ج- تفتقر العديد من مؤسساتنا الخيرية إلى الأنظمة الإدارية المؤسسية، وحتى تلك التي تمتلك أنظمة إدارية، فهي بحاجة إلى التطوير ومواكبة التقنيات والتطورات في عالم الإدارة، بما يعزز من أدائها ويرقى ببرامجها.

د- تفتقر مؤسسات العمل الخيري العربية والإسلامية إلى آليات لتواصل والتعاون الفعلي بينها مما يجعل الاستفادة المتبادلة للخبرات والإمكانات المتاحة قليلة، ويؤدي في كثير من الأحيان إلى تكرار الأعمال والبرامج، وتشتيت الجهود،

اما كيفية تجاوز تلك المعوقات، هنا نضع عدداً من المقترحات في هذا الإطار من أبرزها :

أ- لابد من تطوير قوانين الجمعيات والمؤسسات الخيرية، وكذلك نظمها ولوائحها الخاصة، بحيث تتيح تلك القوانين، وللجمعيات ممارسة دورها ومنحها التسهيلات اللازمة للأداء واجبها في جو من الثقة المتبادلة والشفافية العالية.

ب- أن تعمد المؤسسات الخيرية إلى تحديد استراتيجياتها وأهدافها بوضوح بعيداً عن العموميات، وتحديد الأطر التي تعمل بها وترغب في ممارستها.

ج- إقامة مراكز البحث والدراسات المشتركة على المستوى العربي والإسلامي في مجالات العمل الخيري التطوعي، لتعزيز الخبرات الميدانية وتطوير العمل الإداري، وذلك عبر الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة والبرامج الإدارية المتطورة والاستفادة المتبادلة للخبرات.

د- إقامة اللقاءات والمنتديات وتبادل الزيارات بين مختلف المؤسسات العاملة في هذا الحقل لتعزيز العلاقات بين المؤسسات العاملة في هذا المجال

**3ـ المعوقات المالية:**

وهي تتعلق بميزانيات الجمعيات التطوعية، والتي غالباً ما تعتمد على اشتراكات الأعضاء وتبرعات المحسنين، كما في الجمعيات الخيرية وتبرعات المؤسسات

والشخصيات وبعض الموارد المالية، والتي غالباً متقف عثرة أمام تنفيذ برامجها ونشاطاتها.

اما كيفية البحث عن مصادر لتمويل برامجها، فتشمل الحلول التالية:

أ- إيجاد مصادر وقفية استثمارية لتغطية نشاطاتها.

ب- مساهمة الحكومة في منح تلك الجمعيات أراضي، لاقامة مشاريعها مقارها لتعفيها من رسوم الإيجار

ت- زيادة الدعم الحكومي للجمعيات التطوعية.

ث- منح الجمعيات إعفاءات من الرسوم الحكومية وتخفيضات في أسعار لتذاكر والشحن والجمارك، والإعلانات في وسائل الإعلام للإعلان عن نشاطاتها وبرامجها.

ج- تخصيص جزء من إيرادات بعض الرسوم والضرائب المحصلة، لصالح الجمعيات الخيرية، وإعفاء المتطوعين بمالهم وجهدهم من الضرائب بما يتناسب مع قيمة التبرعات والأعمال الخيرية .

4- المعوقات البشرية:

ان المعوقات البشرية تشمل في قلة الكفاءات المدربة والمتخصصة، بالإضافة إلى الحاجة المتزايدة للمتطوعين وندرة العنصر النسائي، اللجان النسائية.

اما ابرز عناصر تجاوز هذه المعوقات:

أ- العمل على تدريب كوادر محلية في مجالات العمل التطوعي، ومع أن عدداً محدوداً من الجامعات تقدم دراسات في مجالات العمل التطوعي، مثلاً في أمريكيا.

ب- تشجيع المرأة على ممارسة العمل التطوعي، وإبراز قيادات ونماذج نسائية رائدة في هذا المجال، وفتح آفاق لمشاركتها الفاعلة في إدارة العمل التطوعي، والمشاركة في وضع الخطط والمقترحات والأفكار في هذا المضمار.

## تعريف المنظمة غير الحكومية

هي نسيج غير حكومي (غير ربحي)، وقد تكون كبيرة أو صغيرة دنيوية أو دينية، وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة، بعضها يركز على قضايا محلية، وبعضها الآخر يعمل على مستويات وطنية أو إقليمية أو دولية عالمية.

أو هي تنظيم اجتماعي يستهدف غاية، ومن أجل بلوغها تحدد نشاطها في بيئة جغرافية بعينها، أو في ميدان نوعي أو وظيفي متخصص فيه.

## تصنيف المنظمات غير الحكومية

لقد ارتبط مفهوم المنظمات غير الحكومية بالمعايير التي استخدمت، كالحجم والعضوية والوظيفة، والتي على أساسها تم تصنيفها إلى الأنماط التالية :

1- التوزيع الجغرافي: منظمات محلية، منظمات وطنية، منظمات أجنبية ودولية.

2- المعيار الثقافي: ديني، عرفي، قرابي , اثني.

3- المعياري الجندري: رجال، نساء.

4- معيار الحجم: كبيرة، صغيرة.

5- المعيار الطبقي: مزارعين، عمال ،طبقة وسطى.

6- المعيار الوظيفي ونوعية الأنشطة: زراعي، خدمي، صناعي أو حرفي.

## الأهمية الاقتصادية للقطاع الخيري والتطوعي

يحتل القطاع الخيري حيزاً مهما من الثروة القومية في بلدان المتقدمة، ويقدم خدمات كثيرة في مجالات عدة، فالقطاع الخيري الذي تنتمي إليه المؤسسات الخيرية والمنظمات غير الحكومية، أصبح يشكل رقماً هاماً في المعادلة الاقتصادية في الكثير من البلدان الصناعية، وهو قطاع ثالث شريك للقطاعين الآخرين في عملية التنمية البشرية، بما يملكه من جامعات ومراكز بحثية ومستشفيات ومؤسسات استثمارية .

ففي الولايات المتحدة الأمريكية، كانت الإحصائيات الرسمية الخاصة بسنة 2003 تشير إلى أن القطاع الخيري بشقيه الوقفي والتبرعي يضم في إطاره 1514972 منظمة وجمعية، و32000 مؤسسة وقفية، ويتم الترخيص يومياً لـ 200 جمعية تعمل في القطاع الخيري، وينتظم في هذا القطاع قرابة 11 مليون موظفاً بصفة دائمة، بينما بلغت إيراداته (تبرعات) حوالي 212 مليار دولار أمريكي، إضافة إلى 90 مليون متطوع في جميع الأعمال الدينية والإغاثية والإنسانية، بواقع 5 ساعات عمل أسبوعياً في التطوع في جميع التخصصات.

## البناء المؤسسي للقطاع الخيري والتطوعي الغربي

يحتل القطاع الخيري والتطوعي حيزاً مهماً، من الثروة الوطنية في البلدان الغربية، ويقدم خدمات اجتماعية نوعية كثيرة في مجالات حيوية عديدة، كالصحة والتعليم والبحث العلمي والتنمية المحلية وغيرها, يتم ذلك من خلال شريحة واسعة من المؤسسات والهيئات والأنشطة والمنظمات غير الحكومية والتي تشكل في مجموعها البناء المؤسسي للقطاع الخيري والتطوعي بشقيه الوقفي والتبرعي .

### 1ـ الصيغ المؤسسية للعمل الخيري:

بسبب اختلاف المفهوم القانوني للعمل الخيري والوقفي في البلدان الغربية، فإنه من الصعب حصر جميع مؤسسات القطاع تحت عنوان واحد، غير أن المؤسسات الخيرية والمنظمات غير الحكومية المشكلة للقطاع الثالث في البلدان الغربية تتوزع فيما بين المؤسسات الخيرية والأمانات الوقفية والجمعيات، وبيانها فيما يلي :

1- المؤسسة الخيرية Foundation :

تقوم هذه الصيغة على أساس وقف أموال معينة من العقارات أو المنقولات للانفاق من ريعها على أغراض خيرية، ومنافع عامة لا تستهدف الربح , كإنشاء

المستشفيات أو المدارس أو الملاجئ أو للإنفاق على بعض ما يكون موجودا من هذه الهيئات بالفعل .

2- الاستئمان Trust:

هو أن يضع الشخص مالهِ عقاراً أو منقولاً، أو جزءا منه في حيازة شخص أخر يسمى (الأمين) أو يضعها في حيازة أكثر من شخص يكونون (مجلس الأمناء)، ليقوم بتوظيف هذا المال .

واستثماره لمصلحة شخص أخر أو أكثر من أولاد الوصي أو ذريته ، خاصة القصر منهم وعديمي الأهلية والأرامل، بهدف صيانة ثروته وعدم تبديدها، وهذا ما يسمى بالاستثمار (الأهلي)، وقد يكون هدف الموصي هو تحقيق مصلحة عامة يختارها هو ، وهذه الحالة في الاستئمان تسمى (الاستئمان الخيري) والأمين أو مجلس الأمناء قد يكون شخصاً طبيعياً أو اعتبارياً، كالمصارف والشركات المتخصصة في استثمار أموال (الترست) وإدارتها .

3- الجمعية Association:

والتي يؤسسها عدد من الأشخاص (بحد أدنى لعدد الأعضاء المؤسسين يحدده القانون، كما يحدد مواصفاتهم )، بدافع حب الخير وخدمة الغير، أو خدمة أعضاء الجمعية ، أو فئة اجتماعية ما – وتعتمد الجمعية في تمويل أنشطتها على اشتراكات الأعضاء وتلقي الهبات والحصول على المساعدات بما في ذلك المساعدات الحكومية ، بخلاف المؤسسة الخيرية التي تقوم على أساس الإيقاف.

**تمويل المنظمات غير الحكومية**

يعتبر التمويل عصب الحياة للمنظمات غير الحكومية، فكلما أمكن التغلب على مشكلة شح الموارد المالية وتوفيرها من مصادرها المختلفة، كلما استطاعت هذه المنظمات أن تحقق الدور المنوط بها، ولقد أثبتت كثير من الدراسات الميدانية التي طبقت على المنظمات غير الحكومية أن مشكلة التمويل هي من أهم المشاكل التي تعاني منها هذه المنظمات.

وبصورة عامة يتم تمويل المنظمات من ثلاث مصادر أساسية تتمثل في التمويل العام (حكومي) والتمويل الذاتي من خلال مساهمات واشتراكات الأعضاء والهبات والوصايا، إضافة إلى ممارسة الأنشطة المولدة للدخل، أما المصدر التمويلي الثالث، فهو التمويل الخارجي ممثلا في معونات نقدية أو عينية، تقدمها دول أو منظمات.

إن تحليل البيانات المالية للمؤسسات غير الحكومية والتطوعية يكشف أن هناك تنوعاً في مصادر تمويلها ومكونات دخلها، وللتعرف على مصادر تمويل هذه المنظمات والجمعيات الخيرية ومكونات دخلها، نورد ملخصاً لمكونات دخلها ورد بدراسة حول اتجاهات الخير عام 1993 في بريطانيا حيث تناولت الدراسة تحليلاً، لإيرادات ومصروفات أكثر من 500 جمعية خيرية ومؤسسة وقفية:

**1ـ مكونات الدخل :**

- الدخل التطوعي.
- التركات .
- العطاء المخطط من خلال عقود الهبة .
- النداءات المذاعة في الإذاعة المحلية .
- المتاجر الخيرية.
- الدخل غير التطوعي الناتج عن التجارة وبيع البضائع والخدمات.
- التجارة، فقد حقق الوقف الوطني (national trust) عائد من أنشطته قدر بـ 7 ملايين جنيه عام 1991/1992 .
- بيع السلع والخدمات .
- الرسوم والمنح والتي تقدمها الحكومة وإداراتها المحلية.
- المجموعة الأوروبية.
- الاستثمارات .

**2ـ المتبرعون :**

- الشركات : حيث تقدم تبرعات في شكل رعاية (sponsorship) أو انتداب موظفين أو الدخول بأعمال مشتركة مع جمعيات غير حكومية، أو استقطاعات من بطاقات الائتمان، وقد كانت شركة (British telecom) أكثر

الشركات كرما عام 91/92 بدعم إجمالي قدره 14,6 مليون جنيه في شكل تبرعات نقدية.

- الاستقطاعات من الراتب: حيث اشترك في هذا البرنامج 308195 موظفاً خلال عام1993.
- القطاع العام: ويشمل تبرعات الحكومة المركزية والسلطات المحلية.
- المؤسسات الوقفية المانحة Grant Making Trusts : قدمت هذه المؤسسات للنشاط الخيري منحاً بمبلغ إجمالي 213,9 مليون جنيه عام 1992.
- المؤسسات الوقفية الجماعية Community trusts : تقوم هذه المؤسسات الوقفية الجماعية بجمع الأموال للصناديق الوقفية والتي تقوم بدورها بتقديم منحا لجماعات معينة، ففي عام 1993 قدمت هذه المؤسسات منحاً بلغت 2,4 مليون جنيه.

## منظومة العمل الخيري والتطوعي في الوطن العربي في ظل العولمة

### 1 – تطور العمل الخيري والتطوعي في الوطن العربي :

بدأ النشاط الخيري والتطوعي في البلاد العربية مع بداية العشرينات من القرن الماضي يتخذ شكل تنظيمات وجمعيات خيرية بدافع الخير والإحسان واستجابة لظروف محلية وإقليمية، حيث ساهمت هذه المنظمات في تقديم مساعدات اجتماعية وصحية وإنسانية.

وفي الستينات من القرن الماضي بدأت المنظمات غير الحكومية تلعب دورا بارزا في الحياة الاجتماعية والثقافية الإنسانية، وتطورت من حيث الخدمات والاختصاص، غير أن ظهور الدولة الوطنية في هذه الفترة ونزعتها نحو السيطرة على الفعاليات الاجتماعية، أدى إلى سيطرة الحكومة المركزية على فعاليات النشاط الخيري في المجتمع، من خلال دمجه في الجهاز الحكومي .

غير أنه في نهاية القرن الماضي ونتيجة للتغيرات السياسية والاقتصادية التي مست المنطقة العربية والإسلامية، عرف العمل الأهلي في البلدان العربية توسعاً كبيراً وازدهاراً، وساهم بتحمل جزء من أعباء الدولة ومسؤولياتها الاجتماعية في مجالات عديدة كالتأهيل والتدريب، ومكافحة الفقر ورعاية الأسرة والطفولة ورعاية المسنين والمشردين، إضافة إلى تنمية المجتمعات المحلية وتحسين البنية التحتية

والإغاثة، وقد شكلت المؤسسة الوقفية نـواة العمـل الخيري العربـي والإسـلامي، وعلى الرغم من التطـور الـذي عرفـه العمـل التطـوعي العربـي والمنظمـات غـير الحكومية والأهلية في الوطن العربي خلال العقدين الماضيين من القرن الماضي، إلا أن هذا القطاع ما زال يواجه معوقات تحول دون قيامـه بـدوره كأحـد الفـاعلين في عملية التنمية.

**2ـ المنظمات الأهلية في الوطن العربي في ظل العولمة:**

إن التغيرات السياسية والاقتصادية النوعية التي طرأت على المنطقة العربيـة، والتي رافقت عملية التأسيس لنظام عالمي جديد، والـتي نتجـت عنهـا آثـار مختلفـة الأبعـاد باتـت تهـدد السيادة الوطنيـة والاقتصـادية والخصوصـيات الاجتماعيـة والثقافية والحضارية في بلدان العالم الثالـث و ذلـك مـن خـلال تطبيـق إجـراءات وبرامج عولمية تقوم عليها مؤسسات دولية ومنظمات غير حكومية نشطة، تملك من الإمكانيات ما يجعلها ذات تأثير بالغ في توجيه النشاط الخيري العربي والإسلامي وفق تصوراتها وأهدافها، لهذا فإنه أصبح من الضـروري العمـل علـى بنـاء قطـاع خيري مستقل يشجع المنظمـات غـير الحكوميـة والأهليـة علـى القيـام بـدورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضـافة إلى هـذا يجـب العمـل علـى إعـادة بعـث مؤسستي الزكاة الأوقاف، ذلك أنهما تمثلان أحـد ركـائز العمـل الخـيري التنمـوي فالزكاة سوف تعمل على قيام نظام تكافلي اجتماعي أثبت كفاءة عالية في مكافحـة الفقر وتخفيف نسب البطالة والأوقاف التي بإمكانها أن تقيم وتسير شبكة واسعة من المؤسسات الخدمية، والمنافع العامة في مجالات وأغراض متنوعة، وهـذا مـا سوف يؤدي إلى استغناء مجتمعاتنا عن مساعدة المنظمات غـير الحكوميـة الدوليـة والـتي سوف لن تكون خدماتها مجانية.

**3ـ علاقـة المنظمـات غـير الحكوميـة العربيـة بالمنظمـات غـير الحكوميـة الدولية.**

إن أساس العلاقة بين المؤسسـات غـير الحكوميـة في الغـرب، ومؤسسـات القطاع الخيري والتطوعي في الوطن العربي يرتبط بثروة المنظمات الدولية وموقفهـا كمانحة، والعجز المالي للمنظمات غير الحكومية العربية وموقفها كمتلقيـة، وحيـث تعتبر المساعدة المالية والتقنية هي العامل المسيطر الذي يحـدد العلاقـة بينهمـا، فـإن

ذلك يساهم في خلق علاقة تبعية واعتماد، فيترتب على هذه العلاقة غير المتكافئة سلوكيات معينة في التعامل بين المنظمات غير الحكومية المانحة والمنظمات غير الحكومية المتلقية، فيما يتعلق بمن يحق له تحديد الأولويات، وفي حق المنظمات المانحة في الرقابة والمتابعة، رغم ثبوت فشل بعض المشروعات الممولة أجنبياً بسبب اختيار المنظمات الدولية المانحة لمشروعات ليس لها علاقة بالواقع والاحتياجات الاجتماعية المحلية.

**4ـ الحملة على العمل الخيري العربي، محاربة الإرهاب أم وقف تدفق نهر الخير:**

إنها المفارقة والتناقض الصارخ, الذيَ يكشف سوء النوايا المبيتة, ففي الوقت الذي يؤكد فيه خطاب العولمة، وتصريحات دوائر القرار في الغرب, على ضرورة دعم ما يسمى بالمجتمع المدني غير الحكومي، باعتباره إحدى ركائز الديمقراطية وأحد أهم بنود الأجندة العالمية حالياً, في نفس الوقت يجري العمل على منع المجتمع المدني, ومحاصرة الجمعيات الخيرية الإسلامية العاملة ومصادرتها والتضييق عليها. فالمطلوب إذا دعم الجمعيات والمؤسسات غير الحكومية التي تعمل وفق المخطط الغربي, والتي تتلقى تمويلاً من جهات ومؤسسات غربية فليس مطلوباً، إذا جمعيات تساعد الفقراء, أو تعين المحتاجين أو توفر الماء الشروب في إفريقيا وآسيا, أو تساعد ضحايا الحروب والكوارث أو تبني المدارس والمساجد أو تكفل اليتامى وتداوي المرضى, بل المطلوب جمعيات، ومنظمات تحرض على هدم القيم والقبول بالتطبيع، والترويج لقيم العولمة الأمريكية.

والمتتبع للإجراءات الأمريكية, ومن ثم الغربية, وما يفرض منها على بعض الحكومات العربية والإسلامية أن تتخذه حيال الجمعيات الخيرية والإسلامية, يكتشف عملا إستراتيجيا هدفه الحرب على العمل الخيري الإسلامي وتقويضه،بعدما ثبت بما لا يدعو للشك، النجاحات الباهرة والإنجازات الكبيرة التي بات يحققها العمل الخيري الإسلامي،رغم إمكانياته وموارده المتواضعة مقارنة بما هو عليه حال القطاع الخيري في الغرب.

لقد تحول العمل الخيري الإسلامي من نشاطات فردية غير ممنهجة إلى عمل مؤسسي, وفق خطط ورؤى, حظيت باحترام وتقدير المسلمين من مانحين ومتلقين

في كافة أنحاء العالم، كما تمكن العمل الخيري في تحريك كوكبة من المسلمين المتطوعين الذين أدوا دورهم وفق ضوابط شرعية وسلوكيات منظبطة، ودون شروط سياسية، حتى وصل النشاط الخيري إلى مناطق في إفريقيا وآسيا، حيث قوة النشاط الخيري التنصيري وسيطرته, فقد برز العمل الخيري الإسلامي على المستوى الدولي ليسد الفراغ الحادث في التلاحم والتكافل بين المجتمعات الإسلامية, وتشديد العلاقة بين الأقليات الإسلامية في الغرب وحضارتهم الإسلامية.

إن النجاح الذي حققه العمل الخيري الإسلامي، الأمر الذي جلب استعداء الغرب، وإعلان الحرب عليه، كان يجري وفق قواعد مالية ومحاسبية معروفة للجميع من خلال المؤسسات المالية البنكية الإسلامية.

وفقاً لمحمد بن عبد الله السلومي، كما جاء في كتابه القيم ( القطاع الخيري ودعاوي الإرهاب)، فإن مجموع المساجد التي أنشأتها بعض المؤسسات الخيرية الإسلامية في دول الخليج، وخارج الحدود في إفريقيا وآسيا وأوروبا، بلغ ما يزيد على 127423 مسجدا بتكلفة 126 مليون دولار وأقامت هذه المؤسسات 3366 مشروعاً تعليمياً بتكلفة 133 مليون دولار، وأعطت 122489 منحة تعليمية، وأقامت 7869 بئراً ومشروعاً لمياه الشرب، وكفلت 102686 يتيما، وإذا أضفنا لكل هذا, ما تقوم به المؤسسات الخيرية الإسلامية من بناء لمدارس تحفيظ القرآن الكريم، وأعمال الإغاثة والمخيمات الطبية، وتوزيع لحوم الأضاحي ومراكز النشاط الخدمي الاجتماعي, يمكننا فهم الأسباب الحقيقية وراء الحرب المستعرة على العمل الخيري الإسلامي، كانت بداياتها في شكل دعاوى الإرهاب" جاهزة ومعلبة

## الباب الثاني

# العمـل التطـوعي

## الفصل الخامس
## الخدمة الاجتماعية

# الخدمة الاجتماعية

## نشأة مهنة الخدمة الاجتماعية وتطورها

تعتبر نشاطات الرعاية الاجتماعية هي البذور الأولى التي نبتت عنها مهنة الخدمة الاجتماعية، وبما أن الخدمة الاجتماعية نشأت في الولايات المتحدة الأمريكيـة، وبمـا أن هذه المهنة تطورت حتـى أصبحت مهنـة لهـا مقوماتهـا وفلسـفتها ومبادئهـا وطرقهـا، ومجالاتها فإن مناقشتنا تبدأ مـن نشـأة وتطـور مهنـة الخدمـة الاجتماعيـة في الولايـات المتحدة الأمريكية، ثم مناقشة نشأتها بشكل عام .

كما ان نشأة وتطور الخدمة الاجتماعية في الولايـات المتحـدة الأمريكيـة، يـرتبط تـاريخ مهنـة الخدمة الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية بالتاريخ العـام للرعايـة الاجتماعيـة، والذي يرتبط بـدوره بنمـاذج أوسـع مـن التـاريخ الاقتصـادي والاجتمـاعي والثقـافي والسياسي، فلقد واكب ظهور الخدمـة الاجتماعيـة كمهنـة ظهـور مؤسسـات الرعايـة الاجتماعية خلال القرن التاسع عشـر، حيـث وجـدت قبـل هـذا التـاريخ عديـد مـن المؤسسات التي تقدم خدمات الرعاية الاجتماعية المتناثرة، مثل مؤسسات رعاية الفقراء، الملاجئ، مستشفيات الأمراض العقلية، ظهور حاجة العاملين بتلك المؤسسات لخبرات مهنية وتعليم متخصص لتقديم الخدمات على أسس علمية.

ويمكن التمييز بين أربع مراحل تحدد نشأة وتطور الخدمة الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي:

المرحلة الأولى : الخدمة الاجتماعية من التطوع إلى الممارسة الوظيفية ( قبـل عـام 1915م ) .

المرحلة الثانية : ظهور الخدمة الاجتماعية كمهنة ( 1915 - 1950م ) .

المرحلة الثالثة : تعزيز مكاسب المهنة ( 1950 - 1970م ) .

المرحلة الرابعة : المرحلة المعاصرة ( 1970 حتى الآن ) .

## تطور طرق الخدمة الاجتماعية

لقد تعرضت مهنة الخدمة الاجتماعية للنشأة والتطور من خـلال طرقهـا المهنيـة، وفيما يلي توضيح لمعالم التطور والنشأة من خلال طرق الخدمة الاجتماعية :

**أولاً : طريقة خدمة الفرد :**

اعترف بطريقة خدمة الفرد كأول طريقة للخدمة الاجتماعية عـام 1917م وفي الواقع، كانت الفترة بعد الحرب العالمية الأولى تشـاهد تشكيل الخدمـة الاجتماعيـة في قالب مهني، فقد ساعدت الحرب على تقدم ملموس في العلـوم الاجتماعيـة واسـتطاع الأخصائيون الاجتماعيون أن يأخذوا منها كل ما يصلح للمهنة .

**ثانياً : طريقة خدمة الجماعة :**

اعترف بطريقة خدمة الجماعة كطريقة ثانيـة للخدمـة الاجتماعيـة خـلال عـامي 1936 - 1937م .

وتعتبر المحلات الاجتماعية البوتقة التي ظهرت من خلال طريقة خدمة الجماعـة، وكان الهدف في الدعوة لظهور هذه الطريقة هو مساعدة المهاجرين الجـدد إلى الولايـات المتحـدة الأمريكيـة، للتكيـف مع قـيم مجتمعهم الجديـد مـن خـلال أنشـطة المحـلات الاجتماعية .

**ثالثاً : طريقة تنظيم المجتمع :**

اعترف بطريقة تنظيم المجتمع طريقـة ثالثـة أساسية في الخدمـة الاجتماعيـة عـام 1946م .

وباستعراض تقارير مؤلفـات الخدمـة الاجتماعيـة يتضـح قيـام المتخصصـون في تنظيم المجتمع في عام 1920م بوضع تعريف خاص عن تنظيم المجتمع في صورته الأولى، ففي عام 1921 ركز (ادوارد لينـدمان) علـى العمليـات الديمقراطيـة، والتخصـص في

دراسة تنظيم المجتمع من خلال جهود الإقناع كجز من الضبط المجتمعي باستخدام الجهود الديمقراطية وضمان الحصول على خدمة من المتخصصين، المنظمات

بوسائل خاصة، ومن خلال التداخل فيما بينها .

وفي عام 1922م عرف (ادوارد) تنظيم المجتمع من خلال مجالسها، وكتب عن التنسيق والتناغم بين المؤسسات، وعن التخطيط للنمو المستقبلي في مجتمع الخدمة الاجتماعية من خلال لجان كونت للتمويل الحكومي .

**الركائز الأساسية لمهنة الخدمة الاجتماعية**

1- العميل .

2 - الأخصائي الاجتماعي .

3- الخدمة ذاتها .

4- المؤسسة الاجتماعية .

**أولاً : العميل :**

يعتبر العميل هو محور الخدمة، وقد يكون العميل فرداً أو جماعة أو مجتمعاً سوياً كان أو غير سوي، وتعتمد خدمة هذا العميل على ما وصلت إليه الخدمة الاجتماعية من مبادئ، وأساليب العمل، وما استفادته من العلوم الأخرى من معارف ومهارات، فالعميل الذي تقدم له الخدمة كفرد يحتاج من الأخصائي الاجتماعي أن يكون ملماً إلماماً كافياً بطبيعته النفسية والظروف المجتمعية المؤثرة فيه، وأساليب التربية الصالحة لتنشئته والاحتياجات الصحية اللازمة له والقواعد المنظمة لعلاقاته مع الآخرين، كل ذلك يتطلب من الأخصائي الاجتماعي أن يكون ملماً بالعلوم الإنسانية والاجتماعية المتصلة بحياة العميل، وأهم العلوم علم النفس والتربية والصحة والقانون .

والعميل الذي تقدم له الخدمة في جماعة يحتاج من الأخصائي أن يكون ملماً إلماماً كافياً بحياة الجماعات وأثرها فيه، وكذلك بالظروف الاجتماعية المؤثرة في تطور ونمو

هذه الجماعات، وذلك يتطلب منه أن يكـون ملمـاً إلمامـاً كافيـاً بـالعلوم المتصـلة بحيـاة المجتمعات، كعلوم الاجتماع والسياسة والاقتصاد .

هذا ومع الاهتمام بصفة خاصة بسمات العميل الجسمية والاجتماعيـة والعقليـة والنفسية في كل مرحلة من مراحل حياته، فسمات مرحلة الطفولة تختلـف عـن مرحلـة الشباب عن مرحلة النضج أو الشيخوخة، إذا أن لكل منها خصائصها التي يرتكز عليها الأخصائي الاجتماعي في تقديمه للخدمة، والعميـل الـذي تقـدم لـه الخدمـة في مجتمـع يحتاج من الأخصائي الاجتماعي أن يكون ملماً بحيـاة المجتمعـات، وتركيبهـا والعوامـل المؤثرة في نهوضها وكيفية دراستها والنهوض بحاجتها .

**ثانياً : الأخصائي الاجتماعي :**

ان الأخصائي الاجتماعي هو المتخصص المهني الذي يقوم بالخدمة الاجتماعيـة، ويهدف التخصص في هذه المهنة إلى تزويد الأخصائي بالمميزات التالية الـتي يجعـل منـه مهنياً صالحاً للقيام بالعمل الاجتماعي، وهذه المميزات المهنية أربعة هي:

1- أن يزود بالمعلومات الكافية من الأفراد والجماعات والمجتمعـات الـتي يعمـل معها، سواء أكانت هذه المعلومات اجتماعية أو اقتصادية أو صحية أو نفسية.

2- أن يزود بالمهارات للعمل الاجتماعي، كالمهارة في خدمة الفـرد أو المهـارة في خدمة الجماعة أو المهارة في تنظيم المجتمع، وما تتطلبه هذه المهارات مـن إدراك وتطبيـق لمبادئها وأساليبها .

3- أن يزود بمجموعة مـن الخـبرات المتصـلة بطبيعـة النشـاط الـتي يمارسـه مـع العملاء، كالخبرات الرياضية والثقافية والفنية، وهذه الخبرات تسـاعده علـى إدراك مـا يتم من نشاط للأفراد أو الجماعات أو المجتمعات .

4- أن يزود بالاتجاهات الشخصية الصالحة للعمـل مـع النـاس، كالمقـدرة علـى حب الناس والرغبة في العمل معهم، وتقدير ظروفهم وضـبط الـنفس والمحافظـة علـى المواعيد، وغير ذلك من الاتجاهات اللازمة لأداء العمل .

واكتساب هذه الصفات المهنية تستمد أساساً من ثلاث قوى رئيسية هي :

1- الدراسة النظرية .

2- التدريب الميداني .

3- الممارسة الفعلية بعد التخرج من مراكز التعليم المختلفة .

ولهذا فإن هذه القوى الثلاث تعتبر محور إعداد الأخصائيين الاجتماعيين .

**ثالثاً : الخدمة :**

يقصد بالخدمة الخطوات المهنية التي تتم أثناء تقديم مساعدات موجهة للأفراد أو الجماعات أو المجتمعات، وتشتمل هذه الخطوات على الدراسة والتشخيص والعلاج، فالفرد صاحب المشكلة يحتاج إلى دراسة حالته دراسة اجتماعية، ثم تحليل الظروف التي أدت إلى المشكلة، ثم وضع الخطوط الرئيسية لمواجهة مشكلته.

أما نمو الجماعة فإنه يحتاج إلى دراسة علمية للتعرف على قدرات أعضائها ومهاراتهم، مثل تحليل ظروفهم بقصد وضع خطة للعمل معها، أما بالنسبة لتنظيم المجتمع فإنه يحتاج إلى بحث اجتماعي، وذلك بهدف التعرف على احتياجات المجتمع ثم تحليل البيانات التي تنتج عن البحث، وأخيراً يتم التخطيط لتنمية هذا المجتمع، وتعتمد كل هذه الخطوات على مبادئ أساسية للعمل التطبيقي الذي يساعد الفرد على مواجهة مشكلاته، والجماعة على النهوض بقدرات أعضائها ومهاراتهم والمجتمع في قدرته على المواءمة بين احتياجاته وموارده .

**رابعاً : المؤسسة الاجتماعية :**

تعتبر المؤسسة الاجتماعية هي الميدان التي تمارس فيه الخدمة، ولا يعني ذلك أن الخدمة لا تمارس إلا في المؤسسة الاجتماعية فقط، فقد انطلقت الخدمات حديثاً نحو البيئات المحتاجة إلى خدمة، والمؤسسة الاجتماعية هي المؤسسة المتخصصة لخدمة الأفراد والمجتمعات أو كلها .

وتمارس المدرسة الخدمات الاجتماعية، بقصد مساعدة أبنائها على التمتع بظروف اجتماعية تعاونهم على التحصيل الدراسي دون إعاقة والمصنع يستفيد من الخدمة الاجتماعية، كأداة للنهوض بعمالة وزيادة إنتاجهم والمستشفى يعتمد على

الخدمة الاجتماعية، كوسيلة هامة من وسائل إكساب المريض لبواعث الطمأنينة التي تجعله قادراً على الشفاء .

وتعمل المؤسسة الاجتماعية في إطار القيم والمستويات الاجتماعية السائدة في المجتمع وتستمد فلسفتها منها وتعمل على النهوض بها كما وأنها ترتبط باحتياجات المجتمع باعتبار أنها الوسيلة في تحقيق مطالبة، هذا ولا تهدف المؤسسة الاجتماعية إلى تحقيق كسب مادي حيث أنها تعتمد في وجودها ودعم كيانها على إمكانيات الدولة والأهالي، هذه هي الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الخدمة الاجتماعية في المجتمع الذي تقوم فيه .

## مفهوم الخدمة الاجتماعية

تعريف مؤتمر باريس الدولي للخدمة الاجتماعية :

هي عبارة عن الجهود المقصودة للوصول إلى تخفيف الآلام عن الناس، وتوفير حياة معيشية لائقة لأفراد المجتمع، والوقاية من الأمراض الاجتماعية، وتحسين الأحوال الاجتماعية وصولاً للرفاهية الاجتماعية .

تعريف الكتاب السنوي للخدمة الاجتماعية الأمريكية :

هي خدمة مهنية تقدم للناس بغرض مساعدتهم كأفراد وجماعات، على الوصول إلى علاقات ومستويات معيشية، تتفق مع رغباتهم وقدراتهم، والمجتمع الذي يعيشون فيه .

تعريف الجمعية القومية للأخصائيين الاجتماعية :

هي مهنة متخصصة في تسهيل تنمية العلاقات الاجتماعية، للأفراد والجماعات مع النظم الاجتماعية، وتقع المسؤولية الاجتماعية على الخدمة الاجتماعية في معرفة الظروف الاجتماعية للمجتمع، حاضرة ومستقبله، وتقدم النصح للمسؤولين في المؤسسات الحكومية والطوعية، وقادة المجتمع أيضاً، من أجل التعاون لإزالة المعوقات، وابتكار خدمات تواءم احتياجات مواطني المجتمع .

تعريف الأمم المتحدة :

هي نشاط منظم، هادف إلى العمل على إيجاد التكيف ما بين المواطنين، وبيئاتهم الاجتماعية .

ويرى هربرت ستروب:

على أنها فـن توصيل المـوارد المختلفـة الى الفـرد والجماعـة والمجتمـع، لاشباع أحتياجاتهم من خلال استخدام طرق علمية لمساعدة الناس على مساعدة أنفسهم،

الخدمة الاجتماعية فن، حيث تقوم على المهارة المهنيـة للأخصـائي الاجتمـاعي، وعلى قدرته على تطبيق معارف ومبادئ الخدمة الاجتماعية، في ممارسـته لتلـك المهنـة، بجانب أنها تستخدم طرق علمية لمساعدة الناس أي تقـوم علـى الأسـلوب العلمـي في تحقيق أهداف المهنة.

اما روبرت باركر فيقول أن الخدمة الاجتماعية :

هـي استخدام الأسـس المعرفيـة مـع الأسـس المهاريـة الخاصـة بمهنـة الخدمـة الاجتماعية، وتضم الممارسة على عـلاج المشـكلات الاجتماعيـة والشخصـية واعـادة تأهيل الذين ضعفت قدرتهم على الأداء الاجتماعي، ومن هنا تتضـح ممارسـة الخدمـة الاجتماعية على مستوي الوحدات الصغرى والمتوسطة والكبرى.

التعريف العام للخدمة الاجتماعية:

هي تنمية المجتمعات، وذلك عن طريق البحث عن القوى والعوامل المختلفة التي تحول دون النمو والتقدم الاجتماعي، مثل الحرمان والبطالة والمرض والظروف المعيشية السيئة التي تخرج من نطاق قدرة الافراد الذين يعانون منها، والتي تعمل على شـقائهم، كما تبحث عن أسباب العلل في المجتمع، لكي تتصدى وتكافح هـذه الأسـباب، وتنتـق أنسب الوسائل الفعالة في المجتمع للقضاء عليها أو التقليل مـن أثارهـا والإضـرار الـتي تنتج عنها إلى ادني حد ممكن .

أو هـو نظـام اجتمـاعي مـرن، يشـترك في طرقـه الأساسـية مـع بعـض الـنظم الاجتماعية الأخرى، ويقوم بالعمل فيه مهنيون متخصصون، بهدف مقابلـة احتياجـات الأفراد والجماعات في النمو والتكيف مع المجتمع في حالة فشل النظم الاجتماعية، كمـا يهدف إلى مساعدة تلك الـنظم علـى النمـو والتطـور، حتـى تقابـل حاجـات الأفـراد، الجماعات والمجتمعات بطريقة أكثر كفاءة.

## فلسفة الخدمة الاجتماعية

تعتمد الفلسفة الخدمة الاجتماعية على الركائز الأساسية:

- تؤمن بالحب والتسامح.
- الإيمان بحق الفرد بممارسة حريته في حدود القيم المجتمعية.
- تؤمن أن الإنسان هو الطاقة الفريدة في أحداث التغير الاجتماعي، ومن أجل رفهيته مع المساعدة على تأديت الادوار الاجتماعية التي تعوق القيام بها مثل دور رب الأسرة في الإنتاج والعمل.
- الإيمان بقيمة الفرد وكرامته.
- الإيمان بالفروق الفردية سواء بين الأفراد أو المجتمعات أو الجمعات.
- حق الفرد في تقرير مصيره مع عدم الاضرار بحقوق الغير.
- تؤمن الخدمة الاجتماعية بالعدالة الاجتماعة بين جنس واخر أو بين ديانة وأخرى.
- تمثل الخدمة الاجتماعية الجهود والخدمات الإنسانية التي تقدم بطرق علمية منظمة، ومعروفة يمارسها اخصائيون اجتماعيون تم اعدادهم اعداداً علمياً، لتقديم الخدمات العلاجية والوقائية والإنمائية، بما تساعد على مقابلة احتياجات الإنسان، كفرد أولاً وعضواً في الجماعة أو المجتمع، ثانياً من خلال المؤسسات الاجتماعية التي تمارس من خلالها مهمة الخدمات الاجتماعية.

كما ان الشباب مرحلة من مراحل العمر تمر بالإنسان وتتميز بالحيوية، وهي طاقة متجددة تضفي على المجتمع طابعاً مميزاً، وترتبط بالقدرة على التعلم والمرونة في العلاقات الإنسانية وتحمل المسؤولية، والشباب طاقة قومية بماتحوية من قدرات وافكار وانفعالات منطلقة، وتعتبر هذه القدرات الاجتماعية خلاصة المهارات والخبرات التي يكتسبها ويتشبع بها من خلال تجاربه وعلاقاته بالمجتمع، وبالتالي تعتبر هذه الطاقة الإنسانية في الشباب خلاصة مجموعة القدرات الجسمية والعقلية والنفسية التي يولد بها الطفل، وتحتاج إلى صقل وتهذيب بما تتماشى مع متطلبات المجتمع.

حيث ان الشباب هم المستقبل وأمل الأمة، وعلى اكتافه تلقي التبعـات المسـتقبل والدولة، حيت ترعى الشباب، وتوفر له الإمكانيات للاعداد السليم ومقوماته وتهي له أساليب الحياة الكريمة، وخاصة نحـن نعـيش مجتمـع اجتاحتـه تيـارات الـتغير السـريعة والانفتاح على العالم الخارجي، والغزو الثقافي، ففي ظـل هـده الـتغيرات والتحـولا ت والتحديات المعاصرة شهدت المجتمعات العربية العديد من الظواهر المرضية، والتي تشير إلى وجود ازمة يعانيها هذا المجتمع بشكل عام والشباب بشكل خاص.

وتتجسد مظاهر هذه الازمة بداية بمظاهر اللامبالاة والاهمال، وينتهي بـالتطرف والاغتيالات السياسية ومظاهر العنف المختلفة والارهاب, وفى ظـل هـذه المشـكلات والامراض الاجتماعية دفعت للوقوف على طبيعة وأسباب انتشار مثـل هـذه الظـواهر وخاصة ظاهرة الارهاب، لانها تهددا أمن واستقرار المجتمـع، حيـث أن وعـي الشـباب بالاهداف التي يسـعى إليهـا القـائمين بالارهـاب يعكـس بعـدين أساسـين همـا (بعـد سياسي- بعد اقتصادي)، وهذان البعدان يتسقان مـع أسـباب وطـرق حـل الظـاهرة, وبالتالي يكون للخدمة الاجتماعيـة دوراً فعـالات في تنميـة الشـعور بالمسؤولية لـدى الشباب اتجاه المجتمع والوطن والتصـدي للمشـكلات الاجتماعيـة المختلفـة، فمكاتـب الخدمة الاجتماعية ليس هدفها الاقتصار على رعاية الشـباب وتبصـيرهم باحتياجـاتهم فحسب، وانما ضرورة توجيه هذه الاحتياجات للطريق المناسب لقدراتهم وميولهم، فهي ضرورة ان تعتمد على التوجيه والإرشاد والاقناع كوسيلة يتفهم بهـا الشـباب الطريـق الدي يناسب إمكانياتهم وتحقيق رغباتهم.

وعليه يكون للخدمـة الاجتماعيـة دورا فعـالا في نجـاح أهـدافها للـتخلص مـن المشكلات الاجتماعية والسياسية المختلفة وخاصة مشكلة الارهاب والعنف والتطرف، وهذا مانحاول توضيحه في مثنى البحث، الخدمات الاجتماعية فردية خاصة تخضع لمبـدأ القصر، ولها جانب اجتماعي لأن النفع منها يعود علي المجتمع، ولا يمكن الإفـادة منهـا إلا بتحمل تكاليف إضافية، كما ان السوق يعجز عن التعبير عن مصالح المجتمع ويعـبر عن احتياجات الأفراد التي تهم المجتمع، ويتم تمويلها عن طريق المالية العامة مثل:

- التعليم: يحقق فائدة للفرد، وكذلك يستفيد منه المجتمع، ولذلك لابد من تدخل الدولة لتوفير التعليم.
- المخدرات: انتشار المخدرات يتعلق بالمدمن وتدمير صحته، ولكن تتدخل الدولة لحماية المجتمع من خطره.

## مبادئ الخدمة الاجتماعية

### أولاً: المساعدات الذاتية:

يعتبر مبدأ المساعدة الذاتية من أهم المبادئ، بل يعبر هذا المبدأ في الواقع عن جوهر الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، وقد انبثق هذا المبدأ عن الفلسفات الدينية والحركات الإنسانية وتجارب الخدمة الاجتماعية نفسها، والتي وجدت أن تقديم المساعدة لذوي الحاجة أو تقديم الحلول الجاهزة لمشاكل الناس دون أي جهد منهم للتعاون في إشباع الحاجات أو علاج المشاكل كان في معظم الأحيان من العوامل التي أدت إلى استمرار المشاكل.

وعلى ذلك أصبحت النظرة إلى العميل تتمثل في أنه عنصر أساسي من عناصر التغيير، مما يتطلب مشاركته مشاركة تتفق مع قدراته واستعداده على توجيه هذه العملية الموجهة التي تخدم مصالحه وصالح المجتمع، والمساعدة الذاتية يقصد بها مساعدة الفرد لنفسه، وكذلك مساعدة الجماعة لنفسها ومساعدة المجتمع لنفسه، والمساعدة الذاتية بالنسبة للفرد تتحقق حين يستطيع الفرد وحده أن يشبع حاجة من حاجاته أو أن يعالج مشكلة من مشاكله معتمداً في ذلك على قدراته الخاصة وإمكانياته الذاتية وتتأثر قدرة الفرد وإمكانياته بخصائص المجتمع الذي يعيش فيه والجماعة التي ينتمي إليها، كما تتأثر بنوع التعليم الذي يتلقاه الفرد والأساليب التربوية التي يسير عليها المجتمع في تنشئة أفراده بصفة عامة، وتتأثر كذلك بالقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد في مجتمعه.

أما فيما يتعلق بالمساعدة الذاتية للجماعة أو للمجتمع فتتحقق هذه المساعدة

حين تقوم جماعة من الناس باشباع حاجة معينة من احتياجاتها كجماعة، أو بحل مشكلة تمس أفرادها جميعاً عن طريق الجهود المشتركة لأفراد هذه الجماعـة، كمـا يلجأ المجتمع عادة إلى عدة وسائل يستخدمها في علاج مشاكله .

**ثانياً : التقبل :**

يقضى هذا المبدأ من الأخصائي الاجتماعي أن يتقبل العميـل فـرداً أو جماعـة أو مجتمعاً محلياً، كما هو وليس على الصورة التي يجب أن يكون عليها، وبالتالي لا تتدخل الاعتبارات الشخصية أو الذاتية للأخصائي في الحكم على العميل أو غيره من وحدات العمـل، ولا ينبغـي أن تـؤثر اعتبـارات الاخـتلاف في السـن أو الجـنس أو الطبقـة الاجتماعية أو المذهب السياسي بين الطرفين في العلاقة المهنية التي تنشأ بينهما، ويكـون تقبل الأخصائي للعميل الفرد من خلال مواقف معينة ومظاهر سلوكية من جانبه مثل:

- احترام العميل لذاته .
- احترام ما يصدر عنه من آراء .
- عدم التسرع في إصدار الأحكام على سلوك العميل، حتى يمـنح فرصـة كافيـة للتعبير عن نفسه .

على أن تقبل الأخصائي للعميل لا يعني الموافقة علـى تصـرفاته وسـلوكه بمـا في ذلك السلوك المنحرف، وإنما القصد من التقبل هو إشعار العميل باسـتعداد الأخصـائي لتقديم خدماته له ومساعدته إياه بغض النظر عن الاختلاف أنو التفاوت ين الطـرفين، وإذا كان الأخصائي يتقبل بعض مظاهر سـلوكية لا يوافـق عليهـا في مبـدأ الأمـر فإنـه يؤجل توجيه العميل نحو تعديل هذه المظاهر إلى أن تنمو العلاقة المهنية بينهما، أما فيمـا يتعلق بالعمل مع الجماعات فإن الأخصائي الاجتماعي يتقبل أفراد الجماعة التي يعمـل معها على ماهم عليه من خصائص إيجابية أو سلبية .

ويعبر الأخصائي عن تقبله لأفراد الجماعة بطرق مختلفة منها :

1- مساعدة الأفراد على التعبير عن مشاعرهم العدائية، بطريقة مقبولة

اجتماعياً من خلال النشاط الجمعي.

2- تقديم المكافآت الرمزية للأفراد، والذين يقومون بدور فعال في حياة الجماعة

3- تقدير الأخصائي لمشاعر الأفراد الشخصية وتقاليدهم الاجتماعية، حتى لو اختلفت عن مشاعره وتقاليده.

**ثالثاً : حق تقرير المصير :**

حيث هنا يقوم هذا المبدأ على الاعتراف بحق الإنسان في أن يحيا الحياة التي يختارها لنفسه، وأن يتجه بحياته الوجهة التي يرغبها بإرادته والتي تنسجم مع قيمة ومعتقداته، ولا يعني التجاء العميل إلى الأخصائي عن طريق إحدى المؤسسات الاجتماعية أنه تنازل عن حقه في تقرير مصيره، وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بحياته، وعلى ذلك يجب على الأخصائي أن يتجنب فرض آراء معينة أو حلول خاصة على العميل بشكل يؤدي إلى سلبه هذا الحق، وبذلك يخضع هذا الحق لبعض القيود التي يفرضها صالح العميل نفسه، أو صالح الأفراد الآخرين المتصلين به أو صالح المجتمع العام .

**مبدأ الأهداف المحددة في الخدمة الاجتماعية**

يضع الاخصائي الاجتماعي أهداف محدده للجماعة تتفق مع رغبات أعضائها وقدراتهم مراعياً، وعدم الخروج عن وظيفة المؤسسة ونمواً الجماعة، نتيجة ثلاث عوامل أولاها خبرة الاخصائي ومراعاة الخطط والمبادئ الجماعة وفلسفتها في الحياة، ومسؤوليته عن الجماعة وحاجات أعضائها:

- **مبدأ توجيه التفاعل وتعتبر التفعيلات مصدر للطاقة لتحريك وتوجيه أعضائها** ومبدأ المساعده على تنظيم الجماعة يكون الأقدر على إشباع حاجات الجماعة، ويتضمن دور الاخصائي في مساعدة الجماعة على التنظيم إن يكون التنظيم وظيفي، وغير مغال فيه.
- مبدأ الديمقراطية وحق تقرير المصير، اي المساعدة في اتخاذ القرارات ونشط الخاصة مع الدراسة المستمرة والتقويم والتنسيق الضروري.

**أهداف الخدمة الاجتماعية**

– غرس القيم الاجتماعية: كالعدالة والأمن واحترام العمل واحـترام الوقـت ك قيم أجابيه لدفع عجلت التنمية، ومنع المشكلات المرطبته بالإدمان والجريمة والتوعية الخاصة.

– زيادة حجم الطاقة المنتجة في المجتمع: وذلك نتيجة عودة المتكاسلين والمنحرفين عن العمل والإنتاج.

تجنب المجتمع الاعباء ألاقتصاديه والاجتماعية المستقبلية تدعيم التضامن والتكامل الاجتماعي.

– المساهمه في ألتنمية الموارد البشرية.

– الاكتشاف المبكر للأمراض الاجتماعية، ومظاهر التفكك من خلال الدراسة والتحليل يستطيع الوصل للأسباب، ومناطق الخلل وأنسب الحلول والنتائج .

**وظائف الخدمة الاجتماعية**

ان للخدمة الاجتماعية وظائف منها:

– الوظيفة العلاجية: حيث تمكين الفرد والجماعات من الحلول المناسبة لمشاكلهم، مثل ذوي الاحتياجات الخاصة .

– الوظيفة التنموية: وهي تزويد المعرفة والمكنيات والموارد والقيم الاجتماعية بين الجمعان .

– الوظيفة الوقائية: اي الوقاية من الوقوع في المشكلات والممارسات السلوكية الخاطئة لمهنة الخدمة الاجتماعية العديد من المبادئ منها في المقدمة:

– مبدأ التقبل الإفراد والمجتمعات كما هم لا، كما يجب إن يكونوا .

– حق تقرير المصير: بحيث لا يعترض على الغير والإضرار بمصالحهم والإيمان بكرامة الفرد وتقديره.

– مبدأ الجهود الزاتيه: اي مساعدة الفرد وحل مشاكله من داخله وأيمان بحلها والمجتمعات أيضاً .

الموضوعية وعدم الانحياز.

- مبدأ التقويم الذات: لا المستمر بجدول زمني للمراجعة على ما تتم من انجاز أو تأخر .

من سمات المهنة الأساليب العلمية للعمل مع الناس من علم النفس مسلا أو علم الاجتماع ونظريات، كما أنها تمتاز بالمرونة مع جميع أنواع المشكلات بأنواعها مع مواكبة الازمنه، كما في العصر الحالي، كعلم الاجتماع الصناعي والخدمة في المصنع تتعامل المهنة مع المجتمع بطرق الاتصال المباشر ممكن من خلال المؤسسات الاجتماعية أو المؤسسات الثقافة والإعلام.

## طرق الخدمة الاجتماعية

تتكون الخدمة الاجتماعية عادة من ثلاث طرق أساسية هي:

1- خدمة الفرد: وتتضمن خدمة الفرد الاتصال المباشر بين الباحث الاجتماعي والأفراد والأسر المساعدة.

2- خدمة الجماعة: تتمثل خدمة الجماعة في البرامج التي يتعامل فيها الاختصاصي الاجتماعي مع عدة أشخاص في وقت واحد.

3- تنظيم المجتمع: يركز عمل تنظيم المجتمع على الأحياء التي لها خصائص مميزة، ولها مجموعات سكانية ضخمة، ويجمع الاختصاصيون الاجتماعيون منذ منتصف القرن العشرين باطّراد بين الطرق الأساسية الثلاث.

## خصائص الخدمة الاجتماعية

من الممكن تحديد أهم ما يميز الخدمة الاجتماعية على النحو التالي :

1- الخدمة الاجتماعية من المهن العاملة في إطار نظام الرعاية الاجتماعية للمجتمع .

2- يتوافر للخدمة الاجتماعية مقومات المهنية إلى حد كبير .

3- الخدمة الاجتماعية من المهن العاملة لتوفير الخدمات للمواطنين .

4- تتميز الخدمة الاجتماعية بخاصية التدخل المهني من خلال جهود الممارسة الميدانية

5- يمارس الخدمة الاجتماعية متخصصون معدو إعداداً نظرياً وميدانياً، يطلق عليهم مصطلح الأخصائيون الاجتماعيون.

6- تفرض إنسانية الخدمة الاجتماعية عليها الالتزام بقيم العدالة والمساواة بين المواطنين .

7- الخدمة الاجتماعية مهنة وسيطة بين المواطنين ومنظمات المجتمع .

8- للخدمة الاجتماعية نظريات للممارسة تقربها من الاعتماد على نفسها في إثراء الجانب المعرفي لها .

9- تمارس الخدمة الاجتماعية من خلال مؤسسات حكومية وأهلية بعضها أولى والآخر ثانوي .

10- للخدمة الاجتماعية مداخل أيديولوجية : نفسية، نفسية/ اجتماعية، إصلاحية، وراديكالية .

**أهداف الخدمة الاجتماعية**

1- علاجية.

2- وقائية.

3- إنشائية .

ان المهارة من العناصر المميزة لمارس الخدمة الاجتماعية، والتي تولدت من العلم والخبرة الميدانية، وللخدمة الاجتماعية مؤسسات تعليمية لإعداد الأخصائيون الاجتماعيون وصقل الممارسون الميدانين، وللخدمة الاجتماعية مؤسسات مدافعة عن المهنة .

للخدمة الاجتماعية تكنولوجية فنية نابغة من ممارساتها الميدانية في صورة نماذج للتدخل المهني، وتتعامل الخدمة الاجتماعية مع كافة الوحدات الإنسانية، الفرد الجماعة، والمجتمع، ولا تعطى وزناً أكبر لوحدة عن الأخرى .

ويظهر التخصص في الخدمة الاجتماعية من خلال الطرق الأساسية لها، خدمة الفرد، خدمة الجماعة، تنظيم المجتمع، بينما يظهر التكامل في صورة الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية، وللأخصائيون الاجتماعيون مستويات مهنية تتوقف على المؤهل الدراسي سنوات الخبرة، خبرة مجال العمل .

**التعاون بين الخدمة الاجتماعية مع تخصصات ومهن أخرى**

1- للخدمة الاجتماعية مجالات عمل تشمل كافة التجمعات الجماهيرية .

2- تسعى الخدمة الاجتماعية للمشاركة في تحقيق الرفاهية للمواطنين في المجتمعات المتقدمة، بينما تسعى لتوفير خدمات البنية الأساسية في المجتمعات النامية .

3- الخدمة الاجتماعية مهنة دينامية، وتركز باستمرار على مسئوليتها في إشباع الاحتياجات الإنسانية .

4- تتأثر الخدمة الاجتماعية بمحتوى الإطار العام للمجتمع الذي تعمل فيه، ولذلك فهي تشارك في تنفيذ سياسة المجتمع، التأثير عليها، أو تغييرها في بعض الأحيان.

5- يتعاون مع (المهنيون) في الخدمة الاجتماعية (متطوعون)، يمارسون العمل بطريقة تلقائية، وتحت التوجيه المهني في بعض الأحيان .

6- للخدمة الاجتماعية اتجاهات مهنية، تصنف ممارساتها إلى ممارسة مباشرة وممارسة غير مباشرة، وغير ذلك من تصنيفات .

**مجالات الخدمة الاجتماعية**

هنالك خمسة مجالات رئيسية للخدمة الاجتماعية هي:

**1ـ رعاية الأسرة والطفولة: تشمل خدمات الأسر في الحالات الطارئة:**

- غياب أحد الوالدين أو الاثنين معاً عن المنزل.
- الحالات الحرجة الأخرى، التي تتطلب خدمة الأسرة بطالة أحد العاملين الرئيسيين في الأسرة.
- مرض فرد واحد أو أكثر من أفرادها.

وظيفة الاختصاصيون الاجتماعيون في هذا المجال أيضاً الأسر على التكيّف مع التغييرات طويلة الأجل في حياتهم الأسرية، فقد يقدم المستشار، مثلاً خدمة التوجيه والإرشاد للأطفال الذين انفصل أبواهما أو طلّق أحدهما الآخر.

وتؤمّن برامج رعاية الطفولة:

1- التبني والرعاية اليومية

2- رعاية الربائب ورعاية الأطفال المعاقين.

3- يساعد العاملون في رعاية الطفولة أيضاً الأطفال المتضررين بدنياً وعاطفياً.

**2ـ الصحة: في مجال الصحة العامة :**

1- يساعد اختصاصيّو طب المجتمع المرضى، وعائلاتهم في العيادات والمستشفيات ودور الرعاية الصحية الأخرى.

2- يساعد هؤلاء الاختصاصيون الأطباء بتقديم معلومات عن الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للمرضى، فمثلاً قد تسبب مشاكل مثل عدم ملاءمة السكن أو الحاجة إلى المال الإصابة بالمرض أو تجعل المريض أكثر خطورة.

3- يقدمون أيضاً الإرشاد النفسي للمرضى في طور النقاهة لمساعدتهم على العودة إلى الحياة اليومية. مجالات اختصاصيي طب المجتمع :

1- تشمل هذه المجالات رعاية الأمومة والطفولة.

2- رعاية المرضى المحتضرين، وتقديم الإرشاد النفسي للمرضى الذين يعانون أمراضاً معينة.

3- مثل السرطان أو الفشل الكلوي.

**3ـ الصحة العقلية: الصحة العقلية (النفسية):**

تشمل الخدمة الاجتماعية في الصحة العقلية:

1- مساعدة الناس الذين يعانون ضغطًا عقلياً وعاطفياً.

2- يقدم الاختصاصيون الاجتماعيون في هذا المجال أيضاً نفس النوع من الخدمات التي يقدمها اختصاصيّو طب المجتمع.

3- يتلقى بعضهم تدريبًا خاصًا في المعالجة النفسية .

4- معالجة الاضطرابات العقلية والعاطفية بطرق نفسية.

**4ـ الإصلاحيات: ان برامج الإصلاحيات :**

والتي تقوم على برامج تهتم بمنع الجريمة وإعادة تأهيل المجرمين.
كما يقدم الاختصاصيون الاجتماعيون في مجال الإصلاحيات:
1- الإرشاد النفسي لمن هم تحت المراقبة الاجتماعية .
2- الإفراج المشروط ويعطي العاملون في هذا المجال الأولوية للخدمات الوقائية، مثل التدريس الخصوصي والترويح.

**5ـ المدارس: تعتبر الخدمة الاجتماعية جزءاً من عملية التعليم في جميع مستوياتها من :**

1- تشمل دور الحضانة إلى مستوى التعليم الجامعي.
2- تشمل الخدمات المقدمة للطلبة في المدارس الخاصة للمضطربين عاطفياً والمعاقين.
3- ايضاً الإرشاد المهني ويساعدون في حل المشاكل الشخصية.
4- الطلبة الذين يعانون صعوبة في التعليم ويساعدونهم، كذلك في تنمية قدراتهم الفطرية وتحقيق استعداداتهم الطبيعية.

وتقدم مجالات الخدمة الاجتماعية الأخرى المساعدة لمجموعة كبيرة من الحالات، ويساعد الكثير من الاختصاصيين الاجتماعيين كبار السن في الحصول على بعض الخدمات التي تساعدهم على العيش بصورة مستقلة بقدر الإمكان، مثل:
1- الإعانة المالية والرعاية الطبية.
2- في العيادات ومراكز العلاج الاجتماعية الإرشاد النفسي لمدمني الخمر ومتعاطي المخدرات.

6- مجال الاسكان والتعداد العمراني:
1- يساعد بعض الاختصاصيين الاجتماعيين الناس في مشاريع الإسكان العامة.
2- يسعون لإيجاد مساكن للعائلات التي شردتها أزمات المدينة.
3- يقدم الاختصاصيون الاجتماعيون الذين تستخدمهم الشركات والنقابات مجموعة من الخدمات المتعلقة بالعمل، وتشمل الإرشاد الصحي والتخطيط للتقاعد والتمهيد له.

# المراجـــــع

1) **المراجع العربية:**

2) **المراجع الاجنبية:**

3) **المواقع الالكترونية والانترنت:**

# قائمة المراجع

1) **المراجع العربية:**

- مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2007.
- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن، 2006.
- جاك ميريديث، إدارة المشروعات، ترجمة سرور علي إبراهيم. دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
- أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر، 2008.
- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأردنية. مجلة وقائع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى. عمان، الأردن، 2008.
- إبراهيم حسين، العمل التطوعي في منظور عالمي، المؤتمر الثاني للتطوع، الشارقة، 2001.
- جون سي، ريدنغ، المنهج الراديكالي في إدارة المشروعات، مكتبة العبيكان. الرياض، 2003.
- طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان - الأردن، 2005.
- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، (ط1). دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (ط1). المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. عمان- الاردن، 2006.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد للريادة،(ط1). دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- مؤيد الفضل، محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .

- محمود العبيدي، مؤيد الفضل، بحوث العمليات وتطبيقاتها في منظمات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان- الاردن، 2004 .
- يوسف سلمان المهدي، العمل التطوعي بين الواقع والطموح. جمعية الصفا الخيرية بصفوى. السعودية، 2001.
- أم الفاتح، دور المرأة المسلمة في العمل التطوعي، دار الصحابة. القاهرة، 2001.
- إبراهيم حسين، العمل التطوعي في منظور عالمي- المؤتمر الثاني للتطوع، الإمارات العربية المتحدة – الشارقة، 2001.
- بلال عرابي، دور العمل التطوعي في تنمية المجتمع، جامعة دمشق، 1999.
- نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار، ( ط1). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان- الأردن، 2003.
- إبراهيم البيومي غانم، ملاحظات حول نظام الوقف ومنظومة التطوع، مجلة المظلة، عدد 22، أكتوبر 2000.
- حسن موسى الصفار، العمل التطوعي في خدمة المجتمع، (ط1). مؤسسة العارف للمطبوعات. بيروت، 2005.
- خليل المعايطة، واخرون، المدخل الى الخدمة الاجتماعية، دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان- الاردن، 2000.
- نضال عبد اللطيف برهم، الخدمات الاجتماعية. مكتبة المجتمع العربي. عمان، 2005.
- نجوى سمك، السيد صدقي عابدين، دور المنظمات غير الحكومية في ظل العولمة، الخبرتان المصرية واليابانية، مركز الدراسات الآسيوية. القاهرة، 2002 .
- منذر القحف، الوقف الإسلامي تطوره إدارته تنميته، دار الفكر. دمشق،2001 .
- جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجلمعي الحديث. الاسكندرية، 2003.
- علي الدين هلال، وآخرون، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة. القاهرة، 2001.
- ديفيد كورتن، العمل الخيري التطوعي والتنمية، استراتيجيات الجيل الثالث من المنظمات غير الحكومية، ترجمة بدر ناصر المطيري، الأمانة العامة للأوقاف. الكويت،2001.

2) المراجع الاجنبية:

- *Veronique Bouchard, Exploring Corporate Entrepreneurship: A Corporate Strategy Perspective, EMLYON, 2001.*
- *Shane, S and Venkataraman, S, The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research', Academy of Management Review, 2000.*
- *Swedberg Richard, Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship, Conference on Marshall, Hitotsubashi University, Japan, 2007.*
- *Casson, M, The Entrepreneur: An Economic Theory, second edition ,"Edward Elgar Publishing, 2003.*
- *Robert, D. Hisrich, To ward an Organization Model for entrepreneur . ational Entrepreneurship 1992, Conference, Dortunual; Germany, 1992.*
- *J.Marc Daniel, Pensée économique et la fonction de production, Le monde du 19 décembre, 2006.*
- *Corporate Finanace, Ross et al., Sixth Edition, McGraw-Hill, 2002.*
- *Harvey Maylor, Project Management, Edinburgh: Prentice hall, 2003.*
- *Michael Morris, Terry Noel& Minet Schindehutte, "Entrepreneurial and the need for Management Control: Efficiency vs. Effectiveness ", (Second Annual USASBE/SBIDA, Joint National Conference in Orlando, Florida, 2001.*
- *Richard Swedberg, , Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship, Conference on Marshall, Hitotsubashi University, Japan, 2007.*
- *Meredith. J.R. and Mantel, S.J. Project Management, New York: Wiley, 2010.*

- Fitzsimmons, James A and Mona Fitzsimmons, Servise Management, 4th Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2004.
- Reamer, F. G, 'Ethical Issues in Direct Practice', in P. Allen-Meares and C. Garvin (eds). The handbook of social work direct practice. California: Sage Publication, Inc, 2000.
-Gill M.L and Mawby, R.I, Volunteers in the Criminal Justice System ,"Milton Keynes, Open University Press, 1990.
- BASW, Code of ethics for social work. Birmingham: British Association of Social Workers, 2003.
- Kerzener Harold , , Project Management, New York: Wiley, 2009.

3) المواقع الالكترونية والانترنت:


- www.idf-kwt.org/html/2.1.htm
- www.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/emco
- www.entrepreneurslaw.com
- www.kinanah.net/vb/t3292
- www.rawafed.ps/uploads/temp/img1516791
- www.prince2.com
- www.aidesocial.moroccoforum.net/t5-topic
- www.gdnet.org/CMS/submissions
- www. ar.wikipedia.org/wiki
- www.scoutsarena.com/muntada/showthread.php
- www.swmsa.net/forum/archive/index.php/t
- www.ameinfo.com/arabic
- www.ameinfo.com/arabic
- www.islamtoday.net